

إدارة الموارد البشرية

تأليف

الدكتور / حامد أحمد رمضان بدر
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية تجارة بنى سويف
جامعة القاهرة

١٩٩٣ - ١٩٩٤

الناشر
دار النهضة العربية



إدارة الموارد البشرية

تأليف

الدكتور / حامد أحمد رمضان بدر
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية تجارة بنى سويف
جامعة القاهرة

١٩٩٢ - ١٩٩٤

الناشر

دار النهضة العربية

الطبعة الثانية

١٩٩٣ - ١٩٩٤

الناشر

دار النهضة العربية

القاهرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهداء:

إلى كل من آمن بالله حق الإيمان
إلى والديّ يرحمهما الله
إلى زوجتي العزيزة
إلى أبنائي هالة وياسر ومصطفى وأروى

محتويات الكتاب

الصفحة

١٥	تمهيد
١٧	مقدمة

الباب الأول

مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية

٢١	الفصل الأول : مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية
٢١	مقدمة
٢٢	تعريف إدارة الموارد البشرية
٢٢	مكونات إدارة الأفراد
٢٤	تنظيم إدارة الأفراد
٢٥	أهمية إدارة الأفراد في المنظمة
٢٧	مسؤول إدارة الأفراد في رفع الإنتاجية
٢٨	فكرة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية
٣٤	الخلاصة

الباب الثاني

اختيار وتعيين العاملين

٤١	الفصل الثاني : تخطيط القوى العاملة
٤١	الجزء الأول : تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة

٤١	مفهوم تخطيط القوى العاملة
٤٣	كيف يتم تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة
٤٨	بيانات مطلوبة لتخطيط القوى العاملة
٤٩	أهمية تخطيط القوى العاملة
٥٠	الجزء الثاني : تحليل الوظائف
٥٢	استخدامات تحليل الوظائف
٥٥	وسائل جمع الحقائق عن الوظائف
٦٣	كيف يتم تحليل الوظائف
٧٨	حالات وتطبيقات

١١٥	الفصل الثالث : اختيار وتعيين العاملين
١١٨	مفهوم اختيار الأفراد
١٢٠	مصادر الموارد البشرية
١٢١	كيف يتم الحصول على أفراد من الداخل
١٢٢	الاختيار من المصادر الخارجية
١٢٦	استراتيجيات قرار الاختيار
١٢٧	مراحل الاختيار والتعيين

١٣٥	الفصل الرابع : اختبارات ومقابلات الاختيار
١٣٧	الجزء الأول : اختبارات الاختيار
١٣٨	أهمية الاختبارات في عملية الاختيار
١٤٠	عناصر أساسية تراعى عند استخدام اختبارات الاختيار
١٤١	أنواع الاختبارات
١٤٣	الجزء الثاني : مقابلات الاختيار
١٤٤	تعريف المقابلة

- ١٤٥ _____ أغراض مقابلات الاختيار
- ١٤٥ _____ أنواع مقابلات الاختيار
- ١٤٨ _____ مدى فاعلية مقابلات الاختيار كوسيلة للاختيار
- العوامل أو العقبات التي تؤدي إلى
- ١٤٨ _____ ضعف فاعلية مقابلات الاختيار
- ١٥٢ _____ معايير مقابلات الاختيار الفعالة
- ١٥٢ _____ أسس ينبغي مراعاتها لاجراء مقابلات الاختيار الفعالة
- ١٥٥ _____ اجراءات ينبغي القيام بها قبل اجراء المقابلة
- ١٥٧ _____ أدوار ينبغي أن يقوم بها المقابلين أثناء المقابلة
- ١٦٠ _____ اجراءات ينبغي القيام بها بعد اتمام المقابلة
- دراسة مقابلات اختيار العاملين في الشركات
- ١٦١ _____ المساهمة الكويتية ذات الإكتتاب العام

- ١٩٣ _____ الفصل الخامس : اختيار وتعيين رجال الإدارة
- ١٩٦ _____ ماهي صفات وسلوكيات المدير الناجح
- ١٩٧ _____ اجراءات اختيار رجال الإدارة
- ١٩٩ _____ نواحي يجب مراعاتها في اختيار رجال الإدارة
- ٢٠١ _____ حالات في اختيار وتعيين العاملين

الباب الثالث

تنمية الموارد البشرية

- ٢٢١ _____ الفصل السادس : تدريب الأفراد
- ٢٢٢ _____ مفهوم التدريب
- ٢٢٣ _____ أهمية أو منافع التدريب بالمنظمة

٢٢٤	تنظيم وظيفة التدريب
٢٢٦	مبادئ التدريب
٢٢٨	شروط التدريب الفعال
٢٢٩	الخصائص المميزة لنشاط التدريب الناجح
٢٣٠	مراحل التدريب
٢٣٧	طرق التدريب

٢٤٥	الفصل السابع : التدريب الإدارى (التنمية الإدارية)
٢٤٨	ضرورة بدء التدريب الإدارى بتدريب رجال الإدارة العليا
٢٤٩	تخطيط وإدارة برنامج التدريب الإدارى
٢٥١	طرق التدريب الإدارى الشائعة

٢٥٧	الفصل الثامن : تخطيط تطوير الحياة الوظيفية للأفراد
٢٦١	أهمية وجود برامج لتطوير الوظيفى
٢٦٢	مراحل الحياة الوظيفية
٢٦٣	بعض الوسائل المساعدة فى تطوير الفرد لحياة الوظيفية
٢٦٤	مراحل التخطيط الوظيفى للفرد
٢٦٦	مراحل التخطيط الوظيفى للمنظمة
	بعض النتائج المستفادة من خبرات
٢٦٩	إدارة الأفراد فى تطوير الأفراد
٢٧١	حالات

الباب الرابع

إدارة المقابل المادى للعمل

٢٧٩	الفصل التاسع : تحديد هيكل الأجور
-----	----------------------------------

٢٨٠	أغراض نظام الأجور بالمنظمة
٢٨٠	المبادئ الأساسية لنظام الأجور
٢٨١	المكونات الأساسية لهيكل الأجور
٢٨٢	معايير مستوى الأجور
٢٨٣	تقييم الوظائف
٢٨٤	(١) طريقة الترتيب
٢٨٥	(٢) طريقة الدرجات
٢٨٧	(٣) طريقة النقط
٢٩٠	(٤) طريقة عوامل المقارنة
٢٩٢	تحديد هيكل الأجور
٢٩٦	انشاء درجات الوظائف
٣٠٢	تعديل هيكل الأجور ليتناسب مع هيكل الأجور السائد
٣٠٣	العلاوات الدورية
٣٠٤	الأجور العينية والإضافية

٣٠٧	الفصل العاشر : تحديد الأجور التشجيعية
٣٠٨	أهمية ومدى انتشار الأجور التشجيعية
٣٠٩	شروط استخدام نظم الأجور التشجيعية
٣١٢	أسس نجاح نظم الأجور التشجيعية
٣١٤	نظم الأجور التشجيعية الفردية
٣١٧	نظم الأجور التشجيعية على أساس المجموعة
٣١٧	نظم الأجور التشجيعية للمعالة الغير مباشرة
٣١٨	نظم الحوافز على مستوى المنظمة ككل .
٣١٩	مشاكل معينة مرتبطة بنظم الأجور التشجيعية
٣٢٠	الحوافز المعطوية

الباب الخامس إدارة الحياة الوظيفية للأفراد والمحافظة عليهم

- الفصل الحادى عشر: إدارة حركة الأفراد فى المنظمة ٣٢٥
- ٣٢٥ - الترقية
- ٣٢٦ تحديد مجال الترقية
- ٣٢٧ أسس الترقية
- ٣٣٠ النقل
- ٣٣١ الاستغناء المؤقت ثم الاستدعاء
- ٣٣٢ الفصل والإحالة للتقاعد

- الفصل الثانى عشر : المحافظة على العاملين وضمان التزامهم ٣٣٥
- ٣٣٥ ١- نصيح وتوجيه الأفراد
- ٣٣٦ ٢- إدارة الأمن الصحى للأفراد
- ٣٣٩ ٣- مناولة شكاوى الأفراد
- ٣٤٢ ٤- نظام جزاءات العاملين

الباب السادس تقييم أداء العاملين

- الفصل الثالث عشر : تقييم أداء العاملين ٣٥١
- ٣٥٤ تعريف تقييم أداء العاملين
- ٣٥٥ مدى وجود تقييم أداء العاملين فى المنظمات
- ٣٥٦ لماذا يتم تقييم أداء العاملين فى المنظمات

- جوانب الضعف التي قد توجد في نظم تقييم أداء العاملين ٣٥٨
- من يقوم بتقييم أداء العاملين ؟ ٣٦٢
- أين يتم تقييم أداء العاملين ؟ ٣٦٤
- متى يتم تقييم أداء العاملين ؟ ٣٦٦
- كيف يتم تقييم أداء العاملين ؟ ٣٧٢
- (١) طريقة تدريج صفات وسلوكيات العاملين ٣٧٣
- (٢) طريقة المواقف والأحداث المرحجة ٣٨٢
- (٣) طريقة الترتيب ٣٨٣
- (٤) طريقة اختيار السلوكيات التي يقوم بها ٣٨٤
- العامل من بين عدة سلوكيات ٣٨٨
- (٥) طريقة التقرير المقاتلي ٣٨٩
- (٦) طريقة الإدارة بالأهداف ٣٩٠
- السرية والعلنية في تقارير تقييم الأداء ٣٩٦
- مقابلات تقييم الأداء ٤٠١
- توجيهات تعمل على رفع فعالية نظم تقييم ٤٠١
- أداء العاملين ٤٠١

الفصل الرابع عشر : دراسات وحالات عن تقييم أداء العاملين ٤١٣

- أولا : دراسة تقييم أداء العاملين بجامعة القاهرة - فرع بنى سويف ٤١٣
- ثانيا : حالات تقييم أداء العاملين : ٤٤٥
- ١ - حالة نظام تقارير تقييم أداء العاملين فى ٤٤٥
- جهاز بحوث ودراسات التعبير ٤٤٥
- ٢ - حالة تقييم أداء العاملين بهيئة كهرباء مصر ٤٦٣

تمهيد

أشكر الله سبحانه وتعالى أن منحنى المعرفة والمعرفة بما مكنتني من تأليف هذا الكتاب . وأدعو الله أن يتقبل هذا العمل ويجعله في سبيله . وكتاب إدارة الموارد البشرية موجه بالدرجة الأولى للإسهام في رفع مستوى أداء الأفراد وذلك بحسن إدارتهم داخل المنظمة .

وهذا الكتاب موجه للطلبة في مرحلة بكالوريوس التجارة ، وأساسى لطلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال . كما أنه يفيد رجال الإدارة والمهتمين بالمعرفة الإدارية بالمنظمات حيث يمكنهم الاستفادة من المعلومات التي به في اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأفراد داخل المنظمات .

ويحتوى هذا الكتاب علاوة على المعرفة الفكرية لموضوعاته على تطبيقات عن هذه الموضوعات . ولقد غطى الكتاب موضوعات إدارة الأفراد المتعارف عليها في مراجع إدارة الأفراد . ولكن هناك بعض الموضوعات مثل موضوعات دوافع العاملين ، الاتصالات ، القيادة ، والتطوير التنظيمى لم يتم تناولها في هذا الكتاب بالرغم من أنها قد توجد في بعض مراجع إدارة الأفراد . والسبب في عدم تغطيتها أنها حالياً غالباً ما يتم تناولها في مراجع السلوك التنظيمى التى يتم تدريسها لمعظم طلبة كليات التجارة في جمهورية مصر العربية . والمهتم بتلك الموضوعات الأخيرة يمكن أن يرجع إلى كتاب السلوك التنظيمى للمؤلف (طبعة ١٩٩٣) .

وهذه هى الطبعة الثانية لهذا الكتاب . وأرجو من كل قارئ للكتاب أن يمدني بملاحظاته عنه ، حتى يساهم في تطوير كتابته وإعداده فى الطبقات القادمة إن شاء الله .

الله.

وأدعو الله أن يجعل كل عملي خالصا لوجهه الكريم .

﴿ قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين ﴾ (الأنعام : ١٦٢)

صدق الله العظيم

أ.د. حامد أحمد رمضان بدر

مقدمة

إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن أداء الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين ، تطوير ، استخدام ، مكافأة ، وتنظيم الموارد البشرية للمنظمة . وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى المساهمة فى زيادة انتاجية المنظمة . حيث أن الانتاجية هى نتيجة لتفاعل العناصر البشرية والعناصر المادية . وتهتم إدارة الموارد البشرية بزيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية وحسن تفاعلها مع الموارد المادية للمنظمة ، وذلك عن طريق حسن أداء هذه الموارد . وبذلك تسهم إدارة الموارد البشرية فى رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

وهناك عدة اتجاهات لتناول الكتابة فى إدارة الموارد البشرية . الاتجاه الأول وهو الوظيفى ، حيث يعالج وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين ، تنمية الموارد البشرية ، إدارة المقابل المادى للعمل ، إدارة الحياة الوظيفية للأفراد ، وتقييم أداء العاملين باعتبارها وظائف لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة . ويتم تناولها بشكل فكري منفصل دون مراعاة تأثير ظروف المجتمع السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، والثقافية فى كيفية أداء هذه الوظائف فى المنظمات . والاتجاه الثانى يتمثل فى تناول إدارة الموارد البشرية من الناحية القانونية ، حيث يشرح قانون إدارة الأفراد كما جاءت فى قانون العاملين بالدولة . أما الاتجاه الثالث وهو المستخدم فى هذا الكتاب هو اتجاه النظم المفتوحة أو الاتجاه الشرطى . حيث يعالج وظائف إدارة الأفراد المختلفة مع مراعاة تقديم تلك الوظائف فى شكل يراعى ظروف المجتمع السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، والدينية . كما أنه

بأخذ الجانب التطبيقي لإدارة الموارد البشرية فى بعض المنظمات بجمهورية مصر العربية .

ويحتوى هذا الكتاب على ست أبواب رئيسية تتضمن ثلاثة عشر فصلا . الباب الأول يقدم مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية وهو يتكون من فصل واحد هو الفصل الأول ، أما الباب الثانى فيتناول لختيار وتعيين العاملين . فيتناول تخطيط القوى العاملة فى الفصل الثانى ، ولختيار وتعيين العاملين فى الفصل الثالث ، واختبارات ومقابلات الاختيار فى الفصل الرابع ، ولختيار وتعيين رجال الادارة فى الفصل الخامس ، أما الباب الثالث وهو تنمية الموارد البشرية فيتكون من ثلاث فصول هى الفصل السادس حيث يغطى تدريب الأفراد ، والفصل السابع يتناول التدريب الإدارى ، أما الفصل الثامن فيعالج تخطيط وتطوير الحياة الوظيفية للأفراد ، والباب الرابع عن إدارة المقلب المادى للعمل ، وهو يتكون من فصلين هما الفصل التاسع حيث يتناول تحديد هيكل الأجور ، والفصل العاشر الذى يتناول تحديد الأجور التشجيعية . أما الباب الخامس فهو عن إدارة الحياة الوظيفية للأفراد داخل المنظمة والمحافظة عليها . فالفصل الحادى عشر يتناول إدارة حركة الأفراد فى المنظمة ، والفصل الثانى عشر يتناول المحافظة على العاملين وضمان التزامهم . والباب الأخير هو الباب السادس ويتكون من فصلين هما الفصل الثالث عشر حيث يغطى تقييم أداء العاملين ، والفصل الرابع عشر حيث يغطى دراسة نظام تقييم أداء العاملين بجامعة القاهرة - فرع بنى سويف . وكذلك حالات عن تقييم أداء العاملين .

وأدعو الله أن يوفقنا جميعا إلى الطريق المستقيم ، وأن ينفعا بما علمنا إنه هو العليم الحكيم ﴿ اهدنا الصراط المستقيم ، صراط الذين أنعمت عليهم غير المنضوب عليهم ولا الضالين ﴾ - صدق الله العظيم - فاتحة الكتاب آيات ٦- ٧ .

الباب الأول

مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية

يعتبر الأفراد فى المنظمة أحد عناصر مدخلات المنظمة التى تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى فى الحصول على مخرجات المنظمة المتمثلة فى وحدات أو خدمات منتج ورضاء للعاملين ولعناصر المنظمة الخارجية مثل الموردين ، الحكومة ، البيئة المحلية ، البنوك ، والمساهمين . ويشترك مع الأفراد الموارد المادية الأخرى من آلات ، ومباني ، ونقد ... إلخ فى الحصول على تلك المخرجات . ويمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام وإدارة كل من الموارد البشرية والموارد المادية . ولذلك ينبغى على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على رفع إنتاجيتها ، ولا يكفى أبدا كما يعتقد البعض التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الإنتاجية . ويزيد من أهمية إدارة الأفراد فى الدول النامية ، أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظمتها ، لكن فى الغالب تواجه صعوبات فى تدبير وإدارة العناصر البشرية . وبالتالي فالمؤلف يرى أن الإستراتيجية المناسبة لرفع الإنتاجية فى الدول النامية وجمهورية مصر العربية إحداها هو التركيز على حسن إدارة الموارد البشرية.

وهذا الفصل سوف يغطى مفاهيم أساسية عن إدارة الموارد البشرية قبل تناول كيفية إدارة تلك الموارد فى الفصول اللاحقة . فيغطى هذا الفصل تعريف إدارة الموارد البشرية ، وظائف إدارة الموارد البشرية ، تنظيم إدارة الموارد البشرية ، أهميتها ، وإسهامها فى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة ، ثم فكرة تاريخية عن إدارة

الموارد البشرية .

تعريف إدارة الموارد البشرية ،

لا يوجد تعريف محدد لمصطلح الموارد البشرية ولكن يعرفها البعض بأنها عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب ، القدرات ، واتجاهات ، وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة . لذلك لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط ، ولكن أيضا قدرات الأفراد وكيفية استغلال هذه القدرات وإدارتها . وفي الدول النامية ومنها جمهورية مصر العربية عدد كبير من الأفراد ذوي قدرات متنوعة ، ولكن الضعف يوجد في كيفية استغلال هذه القدرات وتوجيهها التوجه السليم حتى يتحقق رضاء كل من المنظمة والأفراد العاملين بها .

أما إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية فيوجد لها عديد من التعريفات . والنظرة المتعمقة إلى هذه التعريفات تبين أنها متقاربة في المعنى والمضمون . فيعرفها البعض بأنها أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين ، وتطوير ، استخدام ، مكافأة ، وتنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة . والبعض الآخر يعرفها بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة مع تنسيق الاستفادة من هذه القوى البشرية بأعلى كفاءة ممكنة . وهناك آخر يعرفها بأنها تعيين واختيار وتطوير واستخدام أو تهئية جو العمل للموارد البشرية بالمنظمة . فجميع هذه التعريفات تركز على وظائف إدارة الأفراد الموجهة للأفراد من لحظة اختيارهم وتعيينهم حتى لحظة تركهم المنظمة . والمؤلف يرى أن التعريف الأول أفضل، حيث أنه بالرغم من أنه متقارب مع التعريفات الأخرى ولكنه أشمل حيث يضم كل وظائف إدارة الأفراد ، كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية لإدارة وظائف إدارة الأفراد ، هذا علاوة على أن تقسيمات هذا الكتاب وتسلسل فصوله تتفق مع هذا التعريف .

وظائف إدارة الأفراد :

من واقع تعريفات إدارة الأفراد السابقة وخاصة التعريف الأول يمكن القول أن وظائف إدارة الأفراد متنوعة ، فهي ليست محدودة كما نظر إليها في النظرة التقليدية حيث حصرت وظائف إدارة الأفراد في التعاقد مع الأفراد بعد اختيارهم بواسطة المديرين التنفيذيين ، الإشراف على تسجيل حضور وانصراف العاملين ، إعداد كشوف الأجور لتصرف بواسطة الحسابات ، امساك سجلات وملفات العاملين وحفظها ، ومتابعة شئون مرض العاملين والنقل والإعارة والندب والترقية . ولكنها متنوعة ومتسعة حيث تشمل كل الوظائف التي تحقق أهداف تدبير الأفراد المناسبين للمنظمة وتمييزهم ودفعهم للعمل والحفاظة عليهم ، وتقييم أدائهم . وفي ظل هذه النظرة الحديثة لإدارة الأفراد ومن واقع الدراسات التطبيقية يمكن القول أن وظائف إدارة الأفراد هي -

تخطيط القوى العاملة ، المساومة الجماعية ، تطبيق النواحي القانونية المتعلقة بالأفراد ، معالجة شكاوى العاملين ، ارشاد العاملين ، تطبيق نظام الجزاءات ، تصميم نظم الأجور والحافز ، الإشراف على النواحي الصحية للعاملين ، اختيار وتعيين الأفراد ، إعداد وصف الوظائف ، تنفيذ اجراءات انتهاء خدمة العاملين ، المشاركة في اتخاذ قرارات العلاوات والنقل والترقية وتقييم الأداء ، اجراء بحوث عن سلوك الأفراد ، تصميم اختبارات الاختيار ، تحسين العلاقات مع منظمات العمل ، وتصميم برامج تنمية وتطوير العاملين وتقييمها .

وينبغي أن يكون واضحاً في الذهن أن مثل هذه الوظائف يجب أن تؤدي في المنظمة بالنسبة للأفراد العاملين . فقد تقع بالكامل في نطاق مسؤولية مديري الأفراد وقد يشترك في أداء بعض الوظائف مديري الأفراد مع مديري آخرين ، وقد يقوم ببعض من هذه الوظائف المديرين التنفيذيين فقط ، ويتوقف دور مدير إدارة الأفراد في هذه الحالة بتقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بهذا البعض الأخير من الوظائف . وتتوقف صورة توزيع وظائف إدارة الأفراد بين المديرين

التفويضين ومديرى الأفراد على حجم المنظمة ، وحجم أنشطة وظائف إدارة الأفراد ،
ورغبة المديرين أنفسهم .

وهناك بعض المؤشرات التى تظهر عدم رغبة المديرين التفويضين فى القيام بأداء
معظم هذه الوظائف ماعدا المشاركة فى عملية الاختيار ، والتدريب ، وتقييم الأداء ،
وفى اتخاذ قرارات النقل والعلاوات والترقية .

تعزيز إدارة الأفراد :

حتى يمكن القيام بوظائف إدارة الأفراد ينبغى تنظيم تلك الإدارة وذلك بتحديد
أهداف إدارة الأفراد ، وتحديد وظائف إدارة الأفراد ودور إدارة الأفراد فى القيام بتلك
الوظائف ، ثم من يقوم بهذه الوظائف وتجميعهم فى وحدات وأقسام وإدارات
تنظيمية ، وتحديد مسؤوليات سلطات العاملين فى إدارة الأفراد ، ثم يعد دليل
التنظيم الإدارى لإدارة الأفراد . وشكل الهيكل التنظيمى لإدارة الأفراد يختلف من
منظمة لأخرى ويتوقف ذلك الشكل على حجم المنظمة ، وحجم وأهمية الوظائف
المطلوب أن تقوم بها إدارة الأفراد أو تشارك فيها .

وفى الغالب تقع إدارة الأفراد تحت إشراف المدير العام للمنظمة . ويحاول مدير
الأفراد سلطة تنفيذية على العاملين الذين يقعون فى إدارته وتحت إشرافه . ولكنه
يزاول سلطات استشارية فيما يتعلق بمعظم وظائف إدارة الأفراد التى يتخذ قراراتها
التنفيذية المديرين التنفيذيين فى المنظمة . وهناك اتجاه لدى كثير من المنظمات فى
أن يعطى مدير الأفراد سلطات وظيفية فيما يتعلق بكثير من وظائف إدارة الأفراد .
حيث يفوض مدير الأفراد بالحق فى اتخاذ قرارات تنفيذية مرتبطة بوظائف محددة
من وظائف إدارة الأفراد ويقوم بتنفيذها العاملين والإداريين فى الإدارات المختلفة
بالمنظمة . فغالبا تعطى سلطات وظيفية لمدير الأفراد لأداء وظائف مثل ترشيح
العاملين ، تصميم اختبارات الاختيار ، تصميم نظم الأجور والحوافز ، تقديم
استشارات للعاملين ، الإشراف على تنفيذ الخدمة الصحية والاستشارية للعاملين ،
والانصال بتنظيمات العاملين . ويرى المؤلف أن يحدد بشكل واضح سلطات وأدوار

مديرى الأفراد فيما يتعلق بوظائف إدارة الأفراد السابق ذكرها وهل هى استشارية تنفيذية أو وظيفية ، حتى لا يحدث تضارب فى الاختصاصات بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى بالمنظمة وحتى يمكن أداء وظائف الأفراد بشكل فعال .

أهمية إدارة الأفراد في المنظمة ،

تلعب إدارة الأفراد دور مهم فى رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة . حيث أن الكفاءة الانتاجية للمنظمة هى : مخرجات المنظمة
مدخلات المنظمة

وتتمثل مخرجات المنظمة فى منتجات أو خدمات معينة بجودة معينة علاوة على تحقيق أرباح لأصحاب المشروع ورضاء للمعاملين والحكومة وأفراد المنظمة الخارجيين من موردين وبيشة محلية وبنوك وخلافه . كما أن مدخلات المنظمة تتمثل فى المواد ، النقود ، العمالة ، الآلات .. الخ . وحيث أن الأفراد (العمالة) عنصر مهم من عناصر معادلة الكفاءة الانتاجية للمنظمة ، فيمكن أن يلعبوا دوراً مهماً فى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة بجانب العناصر المادية الأخرى لمدخلات المنظمة . فيمكن من خلال قدرة الأفراد على الإنتاج وزيادة رغبتهم فى العمل رفع مستوى أدائهم ، والذي يعمل بدوره على زيادة المخرجات بالتالى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة . وإدارة الأفراد لها دور فعال فى رفع مستوى أداء الأفراد فى المنظمة كما سيتضح لنا فيما بعد . وبالتالي فإدارة الأفراد لها اسهام ملموس وكبير فى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة وهذا بدوره يزيد من أهمية إدارة الأفراد .

ومما يزيد أهمية إدارة الأفراد فى الدول النامية ومنها جمهورية مصر العربية أنه يمكن لهذه الدول التحكم بدرجة كبيرة فى اسهام العناصر المادية فى انتاجية المنظمة وذلك بشراء تلك العناصر . ولكن المشكلة التى تواجه هذه الدول وغالبا يرجع انخفاض الانتاجية إليها هى عدم القدرة على إدارة أفراد المنظمات بكفاءة.

ورفع وتحسين ظروف العمل . وبالتالي يؤدي ذلك إلى رفع مستوى أداء الأفراد ،
والذى يؤدي بدوره إلى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة (شكل رقم ١) .

دور إدارة الأفراد في رفع الإنتاجية :

كما سبق القول يتمثل إسهام إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة في دورها في رفع مستوى أداء الأفراد من خلال التأثير على العناصر المحددة لمستوى أداء الأفراد وهي : القدرة على العمل ، والرغبة في العمل بتحسين ظروف العمل .
فإدارة الأفراد تسهم في رفع قدرة الأفراد على العمل من خلال إعداد برامج التدريب ، تخطيط الحياة الوظيفية للعاملين ، ومن خلال اختيار الأفراد المناسبين للوظائف والقادرين على العمل بكفاءة . وكذلك من خلال البرامج التعليمية المطلوبة لرفع قدرة الأفراد على العمل . كما أن إشراف إدارة الأفراد على الخدمات الصحية للعاملين يعمل على رفع قدرات الأفراد على العمل .

كما أن إدارة الأفراد تلعب دور ملموس في زيادة رغبة الأفراد على العمل عن طريق تصميم نظم الأجور العادلة المبينة على توصيف وتقييم جيد للوظائف . كما أنها لها دور ملموس في تصميم نظم الحوافز التشجيعية المادية وكذلك الحوافز المعنوية الغير مادية . كما تلعب إدارة الأفراد دور مهم في اختبار وتدريب وتنمية وتطوير العناصر القيادية للمنظمة . وتقديم النصح والإرشاد للعاملين . وتعمل على خلق مجموعات عمل متماسكة ، وتشرف على تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة ، وبين نقابات واتحادات العمال ورجال الإدارة . كما أنها تلعب دور ملموس في تحسين اتجاهات العاملين للعمل . ومثل هذه الأدوار تعمل على زيادة رغبة الأفراد للعمل وبالتالي زيادة مستوى أداء العاملين بالمنظمة .

هذا علاوة على أن إدارة الأفراد تلعب دور ملموس في تحديد ظروف العمل

المناسبة من إضاءة وتهوية وحرارة . وهى التى تحدد ساعات العمل اليومية المناسبة وفترات الراحة المناسبة ، كما أنها تشرف على عمليات الأمن الصناعى بالمنظمة وعلى التواشى الصحية للعاملين وتنظيم أجازات العاملين . وإذا ماأدت ذلك الدور بشكل جيد ساهم ذلك فى رفع مستوى أداء الأفراد وبالتالي زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة .

فكرة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية :

يرى بعض مفكرى إدارة الأفراد أن الاهتمام بالأفراد بالمنظمات بدأ فى بداية القرن العشرين على يد فريدريك تايلور عندما تحدث عن الإدارة العلمية وذكر من أنه لايد من تحديد طريقة علمية لأحسن طريقة لأداء عمل العامل وذلك بواسطة دراسة الحركة والزمن ، والفصل بين العمل الإدارى والعمل التنفيذى ، وضرورة اختيار الشخص المناسب (العامل ذات الدرجة الأولى) للعمل ، وتقدير أجره على أساس نظام الأجور المتميزة ، وتدريبه على أحسن طريقة لأداء العمل التى تم التوصل إليها من خلال دراسة الحركة والزمن . صحيح أن تايلور يعتبر من أوائل من كتب عن الأفراد . ومن منظور مادى يمكن التحكم فيه ، ونظر للأفراد بأن الحاجات المادية لهم هى بالدرجة الأولى المحركة لسلوكهم . ولكن يرى المؤلف أن ذلك قد يكون صحيح فى مفهوم الفكر الإدارى الغربى .

والفكر الإدارى الإسلامى له إسهامات ملموسة فى إدارة الأفراد ، فقد سبق الفكر الإدارى الإسلامى الفكر الإدارى الغربى بحوالى ١٣ قرن فى إسهامه فى فكر إدارة الأفراد فى المنظمات . فقد جاءت الآيات القرآنية لتضع شرطى الأمانة والقوة عندما تم استئجار سيدنا موسى عليه السلام للقيام بعمل رعى الغنم ﴿ إن خير من استأجرت القوى الأمين ﴾ (القصص : ٢٦) . وجاءت بعض الأحاديث النبوية التى تنص على ضرورة اختيار الشخص المناسب للوظيفة على أساس مدى توافق

قدراته وصفاته مع متطلبات الوظيفة التي سيؤديها . قال صلى الله عليه وسلم : « إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة ، قيل يا رسول الله : وما إضاعتها ؟ قال : إذا وسد الأمر لغير أهله فانتظروا الساعة » .

كما قرر الدين الإسلامي ضرورة دفع الأجر العادل مقابل العمل ودون تأخير « قال صلى الله عليه وسلم : اعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » . وعلى صاحب العمل ألا يستغل العامل ، ولا يحمله مالا تطيقه نفسه من منطلق ضرورة توافر صفات السلوك الإسلامي السوى من العدل ، الرحمة ، عدم الإستغلال ، المحبة ، الأخوة ، التعاون ، التقوى . كما أنه ينبغي البعد عن المحاباة والمحسوبية عند اختيار الأفراد وتقييم أدائهم . وكثير من القرارات المرتبطة بالأفراد مثل قرارات الاختيار ، النقل ، العلاوات ، الحوافز ، تقييم الأداء تعتمد في جزء منها على التقدير الشخصي للمديرين . وإذا ما كان المديرون ذوى سلوكيات إسلامية جيدة وأنفسهم رقيقة عليهم ويخافون الله ويدركون أن الله يعلم مافى الصدور ، أدى ذلك إلى مراعاة هؤلاء المديرين الموضوعية والعدل في اتخاذ مثل هذه القرارات ، وبالتالي يسهم الدين الإسلامي اسهام ملموس وجوهري في رفع جودة هذه القرارات .

وهناك من رواد الفكر الإداري الإسلامي من كان له اسهام ملموس في فكر إدارة الأفراد . فأحمد بن تيمية حدد صفات القادة والتي يجب أن تراعى عند اختيارهم في كتابه « السياسة الشرعية في إصلاح الراعى والرعية » . وهناك اسهامات ملموسة أيضا لفكر الإسلام الغزالي في العلاقة بين صاحب العمل والعاملين وفي تحديد صفات القائد . كذلك يوجد اسهامات من الفارابي وابن خلدون والقلقشندي وغيرهم . وظهر في الفترة الأخيرة كتابات لأسلمة المعرفة في علوم الإدارة ومنها علم إدارة الأفراد ، ويتبنى هذا الاتجاه الأخير جامعات في العالم الإسلامي ، وباحثين ومفكرين ، علاوة على المعهد العالمى للفكر الإسلامي

بأمريكا.

أما اسهام الفكر الإدارى الغربى بالنسبة لإدارة الأفراد فبدأ فى القرن التاسع عشر فى كتابات روبرت أون الذى نادى بضرورة الاهتمام بالأفراد والاهتمام بصحتهم وتحسين ظروف العمل وتقليل ساعات العمل وعدم تشغيل الصبية ومنع تشغيل النساء فى الورديات المسائية . ثم جاءت اسهامات القرن العشرين . ففى بداية القرن العشرين افترض تيلور أن العامل إنسانا إقتصادى وتحركه حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمن . وعلى هذا الافتراض قدم أفضل طريقة لأداء العمل والمصمم على أساس دراسة الحركة والزمن واستخدام الأسلوب العلمى . ثم ذكر أنه ينبغى أن يختار العامل المناسب للوظيفة المصمم طريقة أدائها بطريقة علمية ، وينبغى تدريبه على ذلك العمل ، والفصل بين العمل الإدارى والعمل التنفيذى . كما أنه قدم نظام الأجور المميزة الذى افترض أنه يحقق العدالة فى تعويض العامل عن عمله. وتيلور كان هدفه تحقيق العدالة بين صاحب العمل والعامل ولم يسقط العنصر الإنسانى فى دراسته . ولكن افترضاته بأن العامل إنسان إقتصادى ويمكن التحكم فى سلوكه باستخدام الحوافز والمؤثرات المادية لم يكن سليم . ولكن بالرغم من ذلك أدى تطبيق دراساته فى المصانع إلى زيادة كبيرة فى انتاجية المنظمات فى ذلك الحين . والصورة الاستغلالية للعامل فى ذلك الوقت أتت من الفهم أو التطبيق المبتور لأفكار تاييلور ، حيث اهتم خبراء الكفاية الانتاجية بالتطبيق الجزئى لعناصر الإدارة العلمية ، حيث ركزوا على تحديد أفضل طريقة لأداء العمل باستخدام دراسة الحركة والزمن ، ولم يأخذ عناصر الإدارة العلمية الأخرى من ضرورة الاختبار السليم للعامل ، وتدريبه ، وتطبيق نظام الأجور المميزة . وعموما كانت نظرة مدرسة الإدارة العلمية إلى العامل نظرة قاصرة حيث أن العامل ليس إنسانا إقتصادى فقط ولكنه إنسان اجتماعى أيضا ، وهناك عوامل أخرى محركة لسلوكه بجانب حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمن وهى حاجاته الاجتماعية ، والنمط القيادى المستخدم ، معنوياته ، اتجاهاته ، التنظيمات الغير رسمية ، والعلاقات الإنسانية والتعاونية بين مجموعة العمل .

وجاء التطور الملموس فى إدارة الأفراد فى الثلاثينيات مع دراسات الهوثورن حيث

أظهرت تجارب غرفة التجميع وتجارب غرفة اللحام وبرنامج المقابلات مع العاملين أن هناك تأثير ملموس للعناصر الغير مادية على سلوك ومستويات أداء العاملين فوجد أن هناك تأثير للنمط القيادى المستخدم ، تعاون العاملين مع بعضهم ، المعاملة الإنسانية للعاملين ، معنوياتهم ، مدى وجود رقابة ذاتية ، مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم والتنظيمات الغير رسمية على مستوى أداء العاملين . ومن هنا بدأ يظهر أهمية إدارة الأفراد فى المنظمة ومعاملتهم كبشر قبل معاملتهم كعوامل مادية . وكان نتيجة ذلك اتساع الموضوعات التى تدرس فى إدارة الأفراد فدخل تدريس القيادة ، الاتصالات ، اتجاهات ومعنويات العاملين ، ودوافع العمل ، التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، والتطوير التنظيمى . وظهر الجانب السلوكى فى الكتابات عن إدارة الأفراد .

وخلال الستينات ليزداد الاهتمام بالجوانب السلوكية فى إدارة الأفراد واحتلت أفرع مستقلة فى الفكر الإدارى تحت مسميات العلوم السلوكية ، السلوك التنظيمى ، إدارة الأفراد اتجه سلوكى ... الخ . ثم ظهرت اتجاهات مختلفة لتناول إدارة الأفراد ، فبعض المفكرين تناول إدارة الأفراد من الناحية القانونية ، وبعضهم تناولها على أساس مراحل أو وظائف إدارة الأفراد ، والبعض الآخر أخذ اتجه النظم المفتوحة . وأصبح اتجه النظم فى تناول وظائف إدارة الأفراد هو الأكثر قبولا وشيوعا فى الوقت الحاضر .

ويميز البعض تطور إدارة الأفراد فى جمهورية مصر العربية بأربع فترات وهى : الفترة من الحرب العالمية الأولى حتى عام ١٩٥٦ . وفى هذه الفترة وجدت نوعين من المشروعات . النوع الأول مشروعات أهلية صغيرة ، وفى هذا النوع من المشروعات لم تظهر وظائف إدارة الأفراد بشكل ملحوظ ووجدت محاولات لاستغلال العامل أو محاولات للتحويل على التشريعات العمالية بواسطة أصحاب

تلك المشروعات . النوع الثانى تمثل فى مشروعات مساهمة كبيرة أو مشروعات تجارية وصناعية كبيرة ، ووجد فى هذه المشروعات إدارة أفراد قامت بوظائف إدارة الأفراد على مستوى مرتفع من الكفاءة ، حيث أدت بشكل جيد وظائف الاختيار والتعيين ، التدريب ، توصيف وتقييم الوظائف ، تقييم أداء العاملين ، تصميم نظم الأجور المناسبة فضلا على احترامها للتشريعات العمالية السائدة .

أما الفترة الثانية فى من ١٩٥٦ حتى ١٩٦٢ . حيث حدثت عملية تمصير بعض الشركات ودخول مديري من القطاع الحكومى لإدارة بعض هذه الشركات مما استلزم ضرورة التطوير الإدارى . وقوى دور النقابات والتجمعات العمالية . واستمرت إدارة الأفراد بالقيام بوظائفها دون تدخل تفصيلى من المشرع . أما الفترة الثالثة وهى من ١٩٦٣ حتى ١٩٧٣ فتميزت بصدر قانون العاملين التفصيلى لتنظيم وظائف إدارة الأفراد من اختيار وتعيين ، تدريب ، نقل ، ترقية ، ساعات عمل ، أجور ، واستغناء عن الخدمة . وكذلك صدرت قوانين التأمين على العمال ، وظهر القطاع العام بشكل واسع . ومثلت هذه القوانين امتيازات عديدة للعاملين وخاصة بالنسبة للمشاركة فى الإدارة والأرباح وحماية العاملين من الفصل التعسفى وضمان حقوق العاملين . ولكن لم يتم ربط ذلك بضرورة زيادة الانتاجية .

أما الفترة الأخيرة وهى من ١٩٧٤ حتى الآن . فتميزت باستمرار وجود هذه القوانين وزيادة مساهمة القطاع الخاص فى ظل سياسة الانفتاح الاقتصادى وظهور شركات الاستثمار الأجنبى والشركات المشتركة . كما ظهر طلب مرتفع على العمالة الفنية الماهرة فى سوق الدول العربية وخاصة المنتج للبتترول وذلك بأجور مرتفعة . وهذا أدى إلى نقص فى عرض العمالة الفنية فى السوق المحلية ، واتجه أجور هذه الفئة إلى الإرتفاع بشكل كبير جدا ، مما دفع كثير من الشركات المحلية

إلى زيادة الأجور بشكل ظاهر أو غير ظاهر ، ودفعها إلى زيادة مجهودات التدريب لتمويض النقص فى العمالة الماهرة كما دفع ذلك إلى ضرورة رفع كفاءة القيام بوظائف إدارة الأفراد فى الشركات المصرية حتى تحافظ على عمالها وموظفيها . كما أن الأمر استلزم ضرورة العمل على زيادة انتاجية العامل حتى يمكن دفع أجور مرتفعة له لمواجهة زيادة الطلب الأجنبي عليه .

وفى الآونة الأخيرة تميزت الموارد البشرية فى جمهورية مصر العربية بخصائص معينة وهى : الهجرة الدائمة والمؤقتة للعمالة المهنية والماهرة والحرفية إلى سوق العمل الخارجى العربى وخاصة الدول العربية المنتجة للبترول ، وذلك لنقص هذا النوع من العمالة فى تلك الدول ولزيادة الأجور فى تلك الدول عن مثيلتها فى جمهورية مصر العربية ، الهجرة الداخلية من القطاع الحكومى والعام إلى القطاع الخاص والمشارك وذلك بسبب ارتفاع الأجور فيهما ولوجود سياسات توظيف أفضل لديهما . وهذا أدى إلى نقص العمالة الماهرة والمهنية فى القطاع العام والحكومى مما قد أثر على انتاجيته واستلزم ضرورة زيادة جهود التدريب لتمويض ذلك النقص . وفى هذه الآونة ظهرت ظاهرة العمل الثانى الإضافى بعد فترة العمل الصباحية فى القطاع الحكومى أو القطاع العام ، مما قلل من الجهد المبذول من العمالة فى القطاع الحكومى حتى يتمكن العامل من مواصلة عمله الثانى . ويرجع ذلك إلى انخفاض الأجور بالقطاع الحكومى وارتفاع مستوى الأسعار بشكل عام ، كما نميز بانخفاض معدل الانتاجية للعامل إذا ما قورن بمعدل الانتاجية فى الدول المتقدمة . وقد يرجع ذلك إلى ضعف فى قدرات العامل أو نقص فى رغبته للعمل أو فى كلاهما ووجدت ظاهرة عدم الالتزام بقواعد وسياسات العمل فى المنظمات بشكل ما ، مما يستلزم الجدية من القيادات الإدارية فى تطبيق سياسات العمل .

الخلاصة :

الموارد البشرية هي عبارة عن المعرفة الكلية ، المواهب ، والقدرات واتجاهات ، وقيم ، واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة . أما إدارة الأفراد فلها عدة تعريفات التعريف الأفضل هو أنها أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين ، تطوير ، استخدام ، مكافأة ، وتعظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة . وتختلف وظائف إدارة الأفراد من منظمة لأخرى حسب نوع نشاط المنظمة وحسب حجم العاملين بها . وفي الغالب تشمل تخطيط القوى العاملة ، المساواة الجماعية ، المشاركة في اختيار وتعيين الأفراد ، المشاركة في تطوير وتدريب العاملين ، معالجة الشكاوى ، ارشاد العاملين ، تطبيق نظام الجزاءات ، تصميم نظم الأجور والحوافز ، المشاركة في قرارات النقل والترقية والعلاوات ، الإشراف على النواحي الصحية للعاملين ، وتحسين العلاقات مع تجمعات العاملين . وحتى يمكن لمدير إدارة الأفراد من أداء مهام إدارة الأفراد ينبغي أن يعطى سلطات وظيفية لأداء بعض المهام وسلطات استشارية لأداء البعض الآخر .

ولإدارة الأفراد اسهام ملموس فى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة . حيث أن ارتفاع مستوى أداء الأفراد يؤدي إلى زيادة مخرجات المنظمة وبالتالي ارتفاع مستوى الكفاءة ، لأن : $\text{الكفاءة الانتاجية} = \frac{\text{مخرجات المنظمة}}{\text{مدخلات المنظمة}}$. وتستطيع إدارة الأفراد من رفع مستوى أداء الأفراد من خلال اسهام وظائفها فى رفع كفاءة العناصر المؤثرة على مستوى أداء الأفراد وهى الرغبة فى العمل ، القدرة على العمل ، ووجود ظروف عمل جيدة ومناسبة .

وبالرغم من أن كثيرين يرون أن فكر إدارة الأفراد بدأ فى الفكر الإدارى الأمريكى والغربى وخاصة فكر تابلور فى بداية هذا القرن . ولكن أوضح المؤلف أن اسهامات الدين الإسلامى له السبق لمدة ١٣ قرن تقريبا . حيث يوجد اسهامات

ملموسة عن فكر إدارة الأفراد في القرآن الكريم وفي أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم وفي إسهامات مفكرين مسلمين مثل ابن تيمية ، الغزالي ، الفارابي ، القلقشندي . كما أنه يوجد إسهام ملموس للمفكرين المسلمين في المجال الإداري الإسلامي في الوقت الحاضر ، أما إسهامات الفكر الإداري الغربي فبدأت مع روبرت أيون ثم تيلور ودراسات مصانع الهوثورن ، ثم إسهامات الفكر الإداري المعاصر . وتميز الفكر الإداري لإدارة الأفراد في مصر كما يراه البعض بأربع فترات هي الفترة من الحرب العالمية الأولى حتى عام ١٩٥٦ ، من ١٩٥٦ حتى ١٩٦٢ ، من ١٩٦٣ حتى ١٩٧٣ ، ومن ١٩٧٤م حتى الآن وكل فترة لها خصائص معينة .

الباب الثاني

اختيار وتعيين العاملين

الفصل الثاني: تخطيط القوى العاملة

الفصل الثالث: اختيار وتعيين العاملين

الفصل الرابع : اختبارات ومقابلات اختيار الأفراد

الباب الثاني

اختيار وتعيين العاملين

تناولنا فى الفصل الأول من هذا الكتاب بعض المفاهيم الأساسية عن إدارة الموارد البشرية ، حيث وضع لنا ماهى إدارة الموارد البشرية وماهى وظائفها وتنظيمها، وكيف تسهم إدارة الموارد البشرية فى رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة ، ثم تم إعطاء فكرة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية . وسوف يعالج هذا الباب فى ثلاث فصول اختبار وتعيين العاملين ، فيعالج الفصل الثانى تخطيط القوى العاملة حيث يمكن تحديد عدد ونوع الأفراد المطلوب تديرهم للمنظمة . وإذا ماتم ذلك ينبغى على المنظمة أن تقوم باختيار وتعيين هؤلاء الأفراد وهذا ماستتناوله فى الفصل الثالث. ونتيجة لأهمية اختبارات ومقابلات الاختيار فى اختيار الأشخاص المناسبين للوظائف الشاغرة فسوف يفرد المؤلف فصل مستقل لتناولها وهو الفصل الرابع .

الفصل الثاني

تخطيط القوى العاملة

يشمل تخطيط القوى العاملة فى العادة تحديد كم ونوع واحتياجات المنظمة من القوى البشرية خلال الفترة القادمة . والتحديد الكمي لأنواع معينة من العمالة يتم خلال تخطيط القوى العاملة ، أما تحديد نوع ووصف وطبيعة الوظائف التى تشغلها هذه الأنواع من العمالة فىتم من خلال تحليل الوظائف . ولذلك سيتضمن الجزء الأول من هذا الفصل تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة . أما الجزء الثانى فيغطى تحليل الوظائف . وهناك نوعين من تخطيط القوى العاملة . تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى وهو ليس الهدف من هذا الفصل ، وتخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة وهو الهدف الأساسى من هذا الفصل ، ويجدر الإشارة هنا إلى أن تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمات هو الأساس للوصول إلى تخطيط للقوى العاملة على المستوى القومى .

الجزء الأول : تخطيط القوى العاملة

على مستوى المنظمة .

سوف يتضمن هذا الجزء مفهوم تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة ، وأهمية تخطيط القوى العاملة ، وكيف يتم تخطيط القوى العاملة (مراحل تخطيط القوى العاملة) ، ثم شرح للبيانات الأساسية المطلوبة لإعداد تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة بشكل جيد .

مفهوم تخطيط القوى العاملة :

هناك اتجاهان لتخطيط القوى العاملة ، ويختلف مفهوم تخطيط القوى

باختلاف هذين الاتجاهين ، فالاتجاه الأول ينظر إلى تخطيط القوى العاملة أنه مجرد تقدير كمى لاحتياجات المنظمة من أنواع العمالة المختلفة فى الفترة القادمة . وفى ذلك المفهوم ينتهى تخطيط القوى العاملة بكشف بتقديرات أنواع العمالة المطلوبة للمنظمة فى الفترة القادمة . وفى ظل هذا الاتجاه يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه إعداد جداول أو مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع والأعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارات التى يضمها الهيكل التنظيمى للمشروع وذلك خلال فترة مستقبلية .

أما الاتجاه الثانى فينظر إلى تخطيط القوى العاملة نظرة شمولية .. فهو ليس فقط تحديد لكم الاحتياجات لأنواع العمالة لمنظمة معينة خلال فترة قادمة ، لكنه يتضمن التخطيط اللازمة لتدبير تلك الاحتياجات بالكم والنوع المناسب وتخطيط وظائف إدارة الأفراد الأخرى بما يخدم تنفيذ خطة العمالة . وبذلك فتخطيط القوى العاملة لا يشمل فقط تقدير الاحتياجات من أنواع معينة من العمالة لفترة قادمة ولكن يشمل أيضا خطط للتدريب والتنمية ، نظم الأجور ، النقل ، الترقية ، تقييم الأداء ، ولاختيار وتعيين الأفراد . أى وضع خطة شاملة لوظائف إدارة الأفراد . وهو بذلك يجيب على سؤال كيف تدبر النقص فى الاحتياجات فى بعض أنواع العمالة أو كيف تصرف فى الزيادة فى بعض أنواع العمالة المتوقعة خلال الفترة القادمة . والاتجاه الثانى هو الذى سياخذ به المؤلف لشموليته ولتضمنه فكرة التخطيط المتكامل وتلبيته لمفهوم النظم المفتوحة عند التخطيط . وفى ظل هذا الاتجاه يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه « الاتجاه المتكامل لأداء الاجراءات التخطيطية لوظائف إدارة الأفراد من أجل الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة المدفوعة والقادرة على أداء المهام والواجبات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة واحتياجات وأهداف الأفراد أعضاء المنظمة » . ويرى آخر من رواد هذا الاتجاه أن تخطيط القوى العاملة « هو تحديد أعداد الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع المتعلقة بالربح والنمو والخدمات وتقدير مدى كفاءة وكفاية مخزون القوى العاملة الحالى بالشركة لمقابلة

احتياجاتها المستقبلية ، ومقارنة الاحتياجات مع الغرض المتوقع للقوى العاملة لتحديد العجز أو الفائض ووضع التخطيط لمواجهة ذلك ، وهناك تعريف يتقارب مع هذين التعريفين وهو « تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية معينة واختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات » . ومن التعريفات التي وردت عن الاتجاه الثاني يتضح أن تخطيط القوى العاملة يتضمن :-

- (١) تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توفرها لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك أعداد العاملين المتوقع لكل نوع للفترة القادمة ، ومقارنته بالأعداد الموجودة حاليا من كل نوع .
- (٢) تحديد مقدار العجز والفائض من كل نوع من أنواع العمالة .
- (٣) وضع الخطط لتدبير العجز أو التصرف في الفائض .
- (٤) توصيف تلك الأنواع من الوظائف والأعمال لتحديد واجبات ومسؤوليات وظروف أداء كل وظيفة والمؤهلات الواجبة فيمن يشغلها .

كيف يتم تخطيط القوى العاملة

على مستوى للمنظمة ؟ :

في ظل المفهوم الشمولي لتخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة يأخذ تخطيط القوى العاملة الخطوات التالية (شكل رقم ١/٢) :-

- (١) تحديد خطط وسياسات المنظمة والتي لها تأثير على حجم العمالة المقدّر. ومن هذه الخطط خطة التسويق ، خطة التغيير التكنولوجي ، خطة النمو والتوسع ، خطة الانتاج ، خطة المبيعات ، وسياسات العمالة. حيث أن مثل هذه الخطط لها تأثير على تقدير احتياجات المنظمة من العمالة وسوف يتضح ذلك عند تناولنا المراحل تخطيط القوى العاملة بالتفصيل .

- (٢) تقدير الاحتياجات المتوقعة من أنواع العمالة المتعلقة بالمنظمة . وهذا

يعني تحديد الطلب على العمالة للفترة القادمة .

مراحل تخطيط القرى البامالة على مستوى المنطقة



(٣) تقدير العرض المتوقع للفترة القادمة من أنواع العمالة المختلفة بالمنظمة.

(٤) مقارنة الطلب المتوقع من العمالة مع العرض المتوقع وذلك لتحديد العجز أو الفائض من القوى العاملة .

(٥) وضع الخطط واتخاذ القرارات اللازمة لسد العجز أو للتصرف فى الفائض من القوى العاملة. وحتى تتمكن من وضع هذه الخطط بشكل جيد يلزم أن يؤخذ فى الاعتبار نتائج تحليل هيكل القوى العاملة الحالى .

(٦) كما أنه ينبغي أن يراعى تأثير الظروف الخارجية للمنظمة عند تقدير الاحتياجات من القوى العاملة ، أو تحديد العرض المتوقع من القوى العاملة . وكذلك عند وضع خطط مواجهة العجز أو الفائض فى القوى العاملة وذلك لأنه يوجد فى هذه الظروف عوامل تؤثر على تلك التقديرات والخطط . وسيوضح كيفية التأثير عند تناولنا بالتفصيل مراحل تخطيط القوى العاملة .

١ - دراسة خطط وقرارات

المنظمة الاستراتيجية :

والقصد من هذه الدراسة هو معرفة كيف تؤثر على تقدير الاحتياجات من أنواع «العمالة للفترة القادمة . فإذا كانت المنظمة تنوى زيادة المستوى التكنولوجى للمستخدم بزيادة الآلية والميكنة فهذا سوف يؤدي إلى تقليل لعمالة المباشرة المتصلة مباشرة بالانتاج ويؤدي فى العادة أيضا إلى زيادة حجم العمالة الغير مباشرة . كما أن استراتيجيات التسويق فى ناحية اتجاه المنظمة إلى التغيير فى تشكيلة المنتجات أو فى منافذ التوزيع سوف يؤثر على الاحتياجات من العمالة فى القطاع التسويقي . واتجاه المنظمة للتوسع فى بعض خطوط الانتاج أو اسقاط انتاج خطوط معينة سوف يؤثر أيضا على الاحتياجات المتوقعة من العمالة . كما أن سياسات العمالة بالنسبة لفترات الراحة وساعات العمل ومعدلات الأداء ينعكس على عدد العاملين

المطلوبين لانتاج حجم معين من الانتاج . ومن هنا يلزم أخذ خطط واستراتيجيات المنظمة في الاعتبار عند تقدير الاحتياجات من أنواع العمالة للفترة المقبلة .

٢ - تقدير الاحتياجات من

القوى العاملة [تعبيد الطلب] ،

وتقدير الاحتياجات من العمالة يرتبط بنوع العمالة فبالنسبة للعمالة المباشرة المرتبط عددها بحجم الانتاج ، يمكن تقدير الاحتياجات منها بمعرفة حجم الانتاج المتوقع ومعدلات أداء العاملين خلال الفترة الزمنية التي تعبر عنها الخطة .

عدد العمالة المقدر لانتاج منتج معين

$$= \frac{\text{عدد أو حجم عبء العمل المطلوب لانتاج حجم معين من الإنتاج}}{\text{معدل أداء الفرد}}$$

يمكن استخدام تحليل السلاسل الزمنية للعلاقة بين عدد العمال وحجم الانتاج لسنوات ماضية للتنبؤ بحجم العمالة للفترة القادمة . وعند استخدام تحليل السلاسل الزمنية يمكن استخدام الرسوم البيانية للتنبؤ بحجم العمالة المتوقع أو استخدام طريقة المربعات الصغرى . كما أنه يمكن استخدام تحليل الانحدار كوسيلة للتنبؤ بحجم العمالة المتوقع .

وبالنسبة لتقدير العمالة الغير مباشرة فيمكن تقديرها عن طريق معرفة العلاقة بين حجم الانتاج أو المبيعات وحجم العمالة . واستخدام هذه العلاقة كأساس لتقدير الاحتياجات منها . ويمكن أيضا استخدام تقديرات رؤساء الأقسام عن احتياجاتهم من العمالة للفترة القادمة بعد إمدادهم بمعلومات عن حجم الانتاج أو المبيعات المتوقع للفترة القادمة .

وبعد الوصول إلى تقديرات العمالة كما سبق تجرى التعديلات اللازمة في هذه التقديرات بأخذ أثر التغير في التكنولوجيا المستخدمة أو التغير المتوقع في ساعات العمل وكذلك أى عوامل تؤثر على التقدير وموجودة في خطة الانتاج أو المبيعات ، وكذلك أخذ أثر الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية قبل الوصول

إلى أرقام تقديرات الأنواع المختلفة من العمالة . ثم يضاف إلى تلك الأرقام المقدرة عدد العمال المتوقع تركهم للعمل نتيجة الاعارات أو الاجازات أو عدم رغبتهم فى الاستمرار فى العمل . وبذلك يمكن القول أن :-

تقدير الاحتياجات من العمالة = حجم العمالة المقدر على أساس ارتباطه بحجم الانتاج أو المبيعات المتوقع للفترة القادمة .

\pm عدد من العمال نتيجة أثر التغير التكنولوجى ، ساعات العمل ، السياسات التسويقية .

+ عدد العمال المتوقع أن يترك العمل نتيجة للتغيب أو لترك العمل .

٣ - تقدير العرض المتوقع من القوى العاملة :

يتضمن تقدير العرض المتوقع من القوى العاملة وصف وتحديد أعداد ونوعيات الأفراد العاملين بالشركة وهو :-

= حجم القوى العاملة الحالى من كل نوع العمالة فى قسم أو إدارة معينة .

+ الزيادات المتوقعة نتيجة للترقية والنقل لهذه الوظائف ، من ينضموا لهذه الوظائف نتيجة لانتهاؤ تدريبيهم .

- النقص المتوقع نتيجة انتهاء الخدمة ، الوفاة ، ترك العمل ، الترقية والنقل من القسم ، من يذهب للتدريب ، الفصل ، الاستقالة ، التقاعد .

ويستلزم تقدير العرض المتوقع من القوى العاملة تحديد احتمالات الزيادات أو النقص المتوقع السابق على ذكره ومن الأدوات الرياضية المستخدمة فى ذلك تحليل ماركوف .

٤ - مقارنة الطلب على القوى العاملة بالمعروض منها وتعدد العجز أو الفائض أو التصرف في الفائض .

٥ - سد العجز في القوى العاملة أو التصرف في الفائض .

يمكن سد العجز في القوى العاملة لوظائف معينة بأقسام معينة وذلك عن طريق التعيين من الخارج أو النقل من الأقسام التي بها فائض أو من خلال الترقية أو إعادة التدريب للعمالة الزائدة في وظائف معينة ونقلهم إلى الوظائف التي بها عجز . أما في حالة وجود فائض من أنواع معينة من العمالة فيمكن إعادة تدريبهم ونقلهم إلى الوظائف التي بها عجز ، الاستغناء عنهم ، أو تقليل ساعات العمل .

ويلزم عند اتخاذ القرار في جميع مراحل تخطيط القوى العاملة أن يؤخذ في الاعتبار تأثير الظروف الخارجية على تقدير الاحتياجات من القوى العاملة وكذلك على العرض منها ووسائل سد العجز أو التصرف في الفائض . ومن الظروف الخارجية المؤثرة الظروف الاقتصادية ، الظروف الاجتماعية ، الظروف السياسية ، قوانين العمالة ، وهيكل القوى العاملة على المستوى القومي . حيث أنه أحيانا تضطر المنظمة لتعديل أرقام تقديراتها من العمالة ليؤخذ في الاعتبار تأثير تلك الظروف .

بيانات مطلوبة لتخطيط القوى العاملة

من واقع الشكل رقم (١/٢) ومن الشرح السابق لمراحل تخطيط القوى العاملة يتضح لنا أنه لكي نقوم بإعداد تخطيط جيد للقوى العاملة يلزم توافر بيانات معينة هي :-

(١) تحليل هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة . ويتم في هذا التحليل تحديد نسب توزيع العمالة على الإدارات والأقسام المختلفة وكذلك نسب توزيعهم حسب نوع الوظيفة وحسب الجنس والسن وتاريخ الخدمة . كما يلزم الحصول على معدلات أداء العاملين في الإدارات المختلفة مقارنة بمعدلات أداء نظرائهم في الشركات المنافسة . ومعرفة حجم الزيادة في

القوى العاملة فى كل نوع من الوظائف وفى كل قسم أو إدارة وعلاقته بنسب زيادة حجم العمل فى تلك الوظائف أو الإدارات . ومن هذا التحليل يمكن معرفة مواقع التضخم ومواقع النقص فى القوى العاملة حسب تقسيماتها المختلفة ويؤخذ ذلك فى الاعتبار عند تقدير الاحتياجات من القوى العاملة للفترة القادمة .

(٢) تحليل هيكل القوى العاملة على المستوى القومى : وذلك لمعرفة سوق العمل بتقسيماته المختلفة حسب نوع الوظيفة وحسب نوع الصناعة والموقع الجغرافى ، الجنس ، السن الخ . يفيد هذا التحليل عند التخطيط لشد المعجز فى القوى العاملة من خلال الاختيار من سوق العمل ، أو التخطيط للتصرف فى الفائض فى القوى العاملة ، وعند الرغبة للتخطيط للحياة الوظيفية للعاملين .

(٣) بيانات عن حركة العاملين ومعدلات هذه الحركة : مثل معدل دوران العاملين ، نسب الغياب ، معدلات النقل ، معدلات التسرب الوظيفى ، معدلات الوفاة ، عدد أيام الأجازات ، الأجازات بمرتب وبدون مرتب ، من التقاعد .

(٤) بيانات عن الانتاج والمبيعات الخاصة بالمنظمة ، معدلات أداء العاملين ، التطور التكنولوجى المتوقع ، التوسع أو التقلص ، وبيانات عن التغيير فى خطوط الانتاج والتغيير فى استراتيجيات التسويق .

(٥) بيانات عن التدخلات الحكومية وقوانين العمالة وسياسات الإدارة العليا بالنسبة للقوى العاملة .

أهمية تخطيط القوى العاملة ،

من واقع الشرح السابق لمراحل تخطيط القوى العاملة يتضح أن تخطيط القوى العاملة له أهمية كبيرة حيث بإعداده تستطيع المنظمة التخطيط لمعظم إدارة الأفراد

تستطع أن تخطط لوظيفة الاختيار والتعيين حيث أن تخطيط العمالة يعطى معلومات عن كم ونوع الوظائف المطلوبة وتاريخ الاحتياج لها وفى أى الأقسام وبالتالي تستطيع إدارة الأفراد وضع خطة الاختيار والتعيين واتخاذ القرارات التنفيذية لها . كما أنه يساعد فى التخطيط لوظائف التدريب حيث يحدد الأشخاص الجدد الذين يحتاجون تدريب أو العاملين القدامى الذين يحتاجون تدريب لرفع كفاءتهم أو لإعادة تأهيلهم لشغل وظائف النقل والترقية حيث يظهر التخطيط عدد الوظائف التى بها تضخم والوظائف التى بها عجز ، وعلى ذلك تكون قرارات الترقية والنقل قرارات رشيدة وليست شخصية . ويساعد تخطيط القوى العاملة على تمكن أخصائى إدارة الأفراد من مساعدة العاملين على تخطيط حياتهم الوظيفية .

كما أن الأرقام والبيانات الواردة فى خطة القوى العاملة تمكن المنظمة من إعداد الميزانية التقديرية للأجور ، وتستطيع أن تحقق العدالة فى توزيع القوى العاملة بين الأقسام المختلفة بالمنظمة . هذا علاوة على أن البيانات المتاحة عن تخطيط القوى العاملة تساعد الأجهزة القائمة على التعليم والتدريب على المستوى القومى من التخطيط لهما .

والتخطيط للقوى العاملة يمنع وجود فائض فى القوى العاملة فى وظائف معينة ونقص فى وظائف أخرى ، كما أنه يمنع نقص الانتاج أو قلته نتيجة لنقص القوى العاملة فى بعض مواقع العمل أو نتيجة لانخفاض معدلات أداء أنواع معينة من العاملين ، حيث أنه كما اتضح لنا عند إعداد مراحل تخطيط القوى العاملة أن خطة العمالة تواجه مثل هذه الظواهر وتمنع حدوثها .

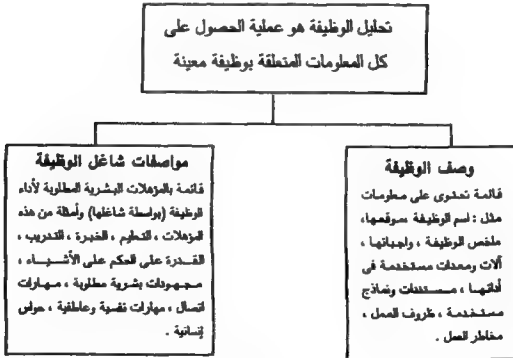
الجزء الثانى : تحليل الوظائف

حيث إن معرفة معلومات عن الوظيفة وشاغلها عملية أساسية لجميع وظائف إدارة الأفراد ، والذي يوفر هذه المعلومات هو القيام بتحليل الوظيفة . وتحليل الوظائف عملية مكتملة لتخطيط القوى العاملة ، فتخطيط القوى العاملة يحدد كم

الاحتياجات المتوقعة لأنواع معينة من الوظائف مقارن بالمعروض منه وتحديد العجز أو الفائض ثم وضع الخطط لمواجهة العجز أو الفائض . ولا يمكن وضع هذه الخطط وتنفيذها إلا بالحصول على معلومات تصف تلك الوظائف ومؤهلات من يشغلها . وتحليل الوظائف يعمل على إعطاء معلومات عن الوظيفة وعن شاغل الوظيفة . ويعرف تحليل الوظائف بأنه العملية الخاصة بتحديد وتقديم المعلومات المتعلقة بطبيعة وظيفة معينة عن طريق الملاحظة والدراسة . وهذا يفيد بأن تحليل الوظيفة يعنى تحديد الأعمال التي يتكون منها العمل (الوظيفة) وكذلك المهارات والمعرفة والقدرات المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة لكي يؤدي عمله بنجاح والتي تميز الوظيفة عن غيرها من الوظائف .

من ذلك التعريف نجد أن تحليل الوظيفة يعطى معلومات عن الوظيفة ويسمى ذلك أحيانا وصف الوظيفة ، ويعطى معلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة ، ويسمى ذلك مواصفات شاغل الوظيفة Job specification . ويوضح الشكل (٢/٢) محتويات تحليل الوظيفة .

الشكل (٢/٢)



ويجدر بنا هنا أن نشير إلى أن المقصود بالوظيفة مجموعة من المهام أو الأعمال المتجانسة أو المتكاملة والتي تحتاج إلى تخصص معين للقيام بها . وينبغي هنا أن نفرق بين دراسة الوظيفة وتحليل الوظيفة . فدراسة الوظيفة هي تجزئة الوظيفة إلى مهام وكل مهمة إلى عناصر وحركات مطلوبة لأدائها . ويتم دراسة وتحليل هذه المهام والحركات بقصد الوصول إلى أفضل طريقة لأداء الوظيفة وتحديد الوقت المعياري لأداء كل مهمة وللوظيفة . ويتم ذلك في العادة من خلال دراسة الحركة والزمن . أما تحليل الوظيفة فقد سبق شرحه .

وكما يتضح لنا من الشكل ٢/٢ نجد أن المعلومات التي ينتهي بها تحليل الوظائف تتمثل في الاعمال المطلوبة لأداء الوظيفة ، الآلات المستخدمة ، ظروف أداء الوظيفة من ناحية الاضاءة التهوية والأتربة والضوضاء ، مخاطر أداء الوظيفة ، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى ، والمؤهلات المطلوبة توافرها في شاغل الوظيفة . هذا علاوة على البيانات الثانوية مثل أسم الوظيفة . القسم والإدارة التابعة له ، وملخص وصفى عن الوظيفة . وهذه المعلومات ينبغي أن تكون حقائق عن الوظيفة كما تؤدي الوظيفة وليس ماينبغي أن تكون . وهي معلومات عن الوظيفة وليس شاغلها . كما أنها معلومات عن وظيفة معينة بمنظمة معينة حيث ان وظيفة سكرتير في منظمة معينة قد يختلف تحليلها عن وظيفة سكرتير في منظمة أخرى . من ناحية الواجبات ، ظروف العمل ، المسؤوليات ، المؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها كما ان الوظيفة يمكن ان يشغلها اكثر من موظف . فيمكن أن يوجد لوظيفة محاسب ١٠ أفراد أو أكثر بمنظمة معينة .

استخدام تحليل الوظائف .

تلك المعلومات التي تتوافر عن الوظيفة وعن شاغلها والتي تضمها بعض المنظمات في كرت يسمى كرت وصف الوظيفة ومؤهلات شاغلها لها استخدامات عديدة . فهي تستخدم في معظم وظائف ادارة الافراد . ومن الاستخدامات الشائعة لها :

(١) أساس في تخطيط القوى العاملة ، فكما اتضح لنا سابقا ان تخطيط القوى العاملة يقوم اساسا على تقديرات الكم والنوع للمعمالة لوظائف معينة . وتحليل الوظائف هو الذى يوفر حقائق عن نوع المعمالة لوظائف معينة . كما ان تلك الحقائق والمعلومات عن الوظائف تمكن المخطط للقوى العاملة من وضع المخطط واتخاذ القرارات للتصرف فى الفائض فى القوى العاملة لأنواع معينة من الوظائف وسد العجز فى انواع أخرى . لانه لا يمكن أن يتم ذلك التخطيط أو اتخاذ تلك القرارات مالم تتوفر تلك المعلومات . وتلك المعلومات تتوفر فى كرت أو كشف وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها الذى تنتهى به عملية تحليل الوظيفة .

(٢) أساس لأداء وظيفة الاختيار والتعيين بفاعلية : فمن واقع كشف توصيف الوظيفة وشاغلها يمكن تحديد المعلومات الواجب الحصول عليها من المتقدمين للوظائف ، ويصمم طلب التوظيف بشكل يمكن الحصول على معلومات أو معايير موضوعية لاختيار العاملين فالمعلومات التى يوفرها كرت وصف الوظيفة تمكن من التصميم الجيد للاختبارات وكذلك من تحديد الأسئلة التى ستوجه أثناء المقابلات، وبالتالى تكتسب تلك الاختبارات والمقابلات صفتى الصحة والثبات . وهما مؤشرات جودتها . كما أنه يوفر معلومات عن ظروف العمل والجهد المطلوب من شاغل الوظيفة والمؤهلات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة وهى أساسية فى اختيار العاملين وفى معايير الحكم على مدى تناسبهم للوظيفة صحيا .

(٣) أساس لأداء وظيفة التدريب بفاعلية : حيث ان التدريب يهدف إلى اكساب المتدرب معرفة أو مهارة معينة مطلوبة لحسن أداء وظيفة معينة . وتلك المعرفة أو المهارة المطلوبة لوظيفة معينة يمكن معرفتها من كرت توصيف الوظيفة ومواصفات شاغلها الذى تنتهى به عملية تحليل الوظائف . ولذلك فتحليل الوظائف أساسى لتصميم برامج التدريب تصميم جيد .

(٤) أساس لاتخاذ قرارات النقل والترقية : فالنقل يتم من أجل وضع الموظف فى وظيفة أكثر تناسبا بالنسبة له أو لظروف التوسع أو لمعالجة الزيادة أو النقص فى عدد معين من وظيفة فى أقسام معينة . وحتى يكون النقل سليم ينبغى التأكد من أن الموظف الذى سينقل يستطيع أن يؤدى عمل وظيفته بعد النقل بكفاءة والذى يحدد ذلك هو قدرته على أداء واجبات الوظيفة ومدى تملكه للمؤهلات المطلوبة فيضمن يشغلها . والذى يحدد تلك الواجبات والمؤهلات هو تحليل الوظائف . كما أن الترقية هى انتقال شخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى . وينبغى حتى يكون قرار الترقية سليم أن يكون لدى الشخص المرقى المؤهلات التى تمكنه من القيام بمهام الوظيفة المرقى إليها أو على الأقل عنده من القدرات ما يمكنه من التدريب عليها والقيام بأعبائها بكفاءة . والذى يحدد تلك المؤهلات والقدرات هو تحليل الوظيفة ، حيث توجد فى كرت وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها .

(٥) أساس لتقييم أداء العاملين : حيث أن توصيف الوظائف يوفر أساس موضوعى لتقييم مستوى أداء العاملين . وهذا الأساس الموضوعى هو مدى قيام الموظف بواجبات ومسئوليات الوظيفة . وتلك المعلومات يوفرها وصف الوظيفة وبذلك يمكن تصميم نموذج تقييم الاداء بشكل جيد .

(٦) أساس لتقييم الوظائف : تقييم الوظائف هو عبارة عن اعطاء قيمة نقدية للوظيفة متمثلة فى الاجر على اساس اعباء وظروف ومسئوليات ومؤهلات مطلوبة لمن يشغل الوظيفة متناسبة مع مسئوليات وواجبات وظروف ومؤهلات مطلوبة لمن يشغل وظائف أخرى بالمنظمة والمنظمات المتشابهة فى الصناعة . وهذا يعنى أنه لا يمكن تقييم الوظائف إلا بعد توصيفها لان تقييم الوظائف يعتمد على المعلومات الموجودة فى كرت وصف الوظيفة ومواصفات من يشغلها .

(٧) أساس لإعداد خطة الأمن الصناعى : لانه من خلال وصف الوظيفة

يمكن معرفة ظروف اداء العمل من أضاءة وتهوية واتربة وحرارة وروائح وغبار الخ . ويمكن أيضا معرفة مدى تعرض من يشغل الوظيفة لمخاطر العمل .
وخطوة الامن الصناعى واجراءاته تعتمد اساسا على هذه المعلومات .

(٨) أساس لوضع معدلات الأداء : يساعد توصف الوظائف فى وضع معدلات الأداء ، حيث أن كشف أو كرت وصف الوظيفة يمكن من المساهمة بشكل كبير فى الوصول لمعدلات اداء العاملين فى وظائف معينة لأنه يحدد الواجبات والمسئوليات وظروف العمل فى الوظيفة .
من أجل ذلك اعتبر تحليل الوظائف خطوة اساسية نحو الإصلاح الإدارى ،
وخطوة جوهرية من أجل أداء وظائف إدارة الافراد بشكل فعال .

وسائل جمع الحقائق عن الوظائف .

تحليل الوظائف كما اتضح لنا هو تجميع حقائق من الاعمال والواجبات المطلوب أداؤها لكل وظيفة ، وطريقة تنفيذ هذه الواجبات ، وعلاقتها بالوظائف الاخرى ، وظروف ادائها ، مؤهلات من يشغلها . وتوجد عدة وسائل لجمع هذه الحقائق هى :-

(١) طريقة الاستقصاءات.

(٢) طريقة الملاحظات الشخصية .

(٣) طريقة المقابلات .

(٤) أكثر من طريقة .

(١) طريقة الاستقصاء .

وتتمثل هذه الطريقة فى تصميم قائمة اسئلة بغرض جمع معلومات عن الوظيفة وعن مؤهلات من يشغلها ، وتوزع هذه القائمة على الشاغلين الحاليين للوظائف المطلوب جمع معلومات عنها وعلى رؤسائهم المباشرين . ويطلب منهم الاجابة

على هذه الاسئلة . وتمتاز هذه الطريقة بأنها من الممكن ان توزع على عدد كبير من الموظفين وسرعة انجاز عملية تجميع البيانات عن الوظائف وبالتالي سرعة الانتهاء من تحليل الوظائف . ولكن يعاب على هذه الطريقة عدم إمكانية شرح الاسئلة أو ايضاحها لشاغلي الوظائف إذا استلزم الامر ذلك ، فمن المحتمل سوء فهم المقصود من الاسئلة ، وفي هذه الطريقة يوجد احتمالات أكبر في إن الموظفين لا يعطون حقائق بدرجة كبيرة عن وظائفهم لعدم مناقشة المقابل لهم في اجاباتهم ، فقد يغالى بعض الموظفين في واجبات ومسؤوليات وظروف أداء العمل . هذا علاوة أن هناك بعض العاملين يكون غير قادر على ملئ الاستمارة أو غير قادر بالفعل على وصف واجبات ومسؤوليات وظيفته خاصة بالنسبة لبعض الوظائف الإدارية . كما أن استخدام هذه الطريقة يستلزم الدقة المتناهية في تصميم قائمة الاسقصاء . لذلك لا ينصح الاعتماد على هذه الطريقة فقط ، ولكن يمكن ان تستخدم مع طرق أخرى مثل المقابلة أو الملاحظة .

(٢) طريقة الملاحظة الشخصية .

حيث يقوم الملاحظ بملاحظة الموظف أو العامل شخصيا ليسجل الواجبات التي يؤديها ويشرح ظروف العمل التي يعمل فيها . وهذه الطريقة يمكن ان تستخدم لجمع حقائق عن الوظائف البسيطة واليدوية ذات الاعمال المتكررة ، ولكن لا تصلح للوظائف ذات الأعمال المتنوعة والأعمال الادارية أو ذات الانشطة التي يصعب ملاحظتها . ويمكن أن تستخدم هذه الطريقة مع طريقة المقابلة لجمع بعض المعلومات التي يمكن ملاحظتها في الوظيفة واستكمال المعلومات الاخرى من خلال المقابلة .

(٣) طريقة المقابلات .

وتتم من خلال قيام المقابل بمقابلة شغالي الوظائف المراد تحليلها ورؤسائهم

المباشرين ويقوم بتوجيه أسئلة موجودة فى قائمة الاستقصاء ويقوم هو بملىء الاجابات وشرح الاسئلة والاجابة على استفسارات بعض العاملين . وهذه الطريقة أكثر تكلفة من الطرق الأخرى وتستغرق وقت أطول من طريقة الاستقصاءات ويوجد بها احتمالات الخطأ من المقابلين وخاصة الغير مدربين على اجراء المقابلات . ولكن تتميز هذه الطريقة بقدرتها على جمع معلومات أكثر دقة وأكثر تعبيراً عن الحقيقة ، كما أنها تسمح باجابة استفسارات واسئلة الموظفين ، وتغلب على مشكلة صعوبة ملئ قائمة الاستقصاء بواسطة بعض العاملين . ولذلك فهذه الطريقة هى الأكثر شيوعاً فى الاستخدام . وفى هذه الطريقة عادة ما يقابل المقابل المشرف على الموظف شاغل الوظيفة المطلوب جمع معلومات عنها ، ويقوم المشرف بتقديمه إلى شاغل الوظيفة . ويراجع المقابل قائمة جمع المعلومات مع الرئيس المباشر للموظف ومع الموظف للتأكد من دقة البيانات التى جمعت عنه وعن الوظيفة .

(٤) إستخدام أكثر من طريقة .

كما لا حظنا عند استعراضنا لطرق جمع المعلومات عن الوظائف أن لكل طريقة جوانب إيجابية وظروف معينة يمكن أن تستخدم فيها ، ولذلك البعض يرى أنه يمكن أن يستخدم أكثر من طريقة . فيمكن استخدام طريقة الاستقصاءات لجمع معلومات عن وظيفة معينة من الرئيس المباشر لشاغلى هذه الوظيفة ، وفى نفس الوقت تجمع معلومات باستخدام المقابلة من شاغلى الوظيفة انفسهم ثم تقارن هذه البيانات ، وتجرى عمليات مقابلة أخرى للرؤساء المباشرين وشاغلى الوظائف اذا وجد اختلاف فى المعلومات التى تم الحصول عليها من المصدرين ، وذلك حتى يتم الاتفاق على المعلومات الحقيقة التى تصف الوظيفة ومؤهلات من يشغلها . كما أنه على مستوى نفس المنظمة يمكن أن تستخدم طريقة الملاحظة لوظائف يدوية ذات أعمال متكررة وظروف عمل ثابتة ، ويمكن ان تستخدم طريقة

المقابلات أو الاستقصاءات لجمع معلومات عن وظائف كتابية أو وظائف ادرية .
وعلى القائمين على تحليل الوظائف دراسة المنظمة وطبيعة كل وظيفة
والعاملين بالمنظمة وقدراتهم وظروف الوقت المطلوب فيه أجراء عملية التحليل
وميزانية عملية تحليل الوظائف ، ثم تحديد الطريقة أو الطرق المناسبة لتجميع
المعلومات عن الوظائف .

وسواء تم استخدام طريقة الاستقصاءات أو طريقة المقابلات أو كلاهما ، فإن
المعلومات تجميع بواسطة استخدام قائمة استقصاء وتتضمن قائمة الاستقصاء
مجموعة من الاسئلة تمثل الاجابة عليها المعلومات المطلوب الحصول عليها عن
الوظيفة ومؤهلات من يشغل الوظيفة . وتتمثل تلك المعلومات فى الغالب فى اسم
الوظيفة ، القسم الادراى الذى تتبعه الوظيفة ، ملخص العمل ، واجبات الوظيفة ،
من يشرف عليها ، من يشرف عليه شاغل الوظيفة ، وعلاقة الوظيفة بالوظائف
الاخرى ، الآلات والمعدات المستخدمة ، ظروف تأدية الوظيفة من اضاءة ورطوبة
وتهدية وحرارة وضوضاء وغازات واثربة ومخاطر العمل على الوظيفة ، مسؤوليات
الوظيفة مثل المسؤوليات عن اموال وممتلكات ومعدات وآلات ، المؤهلات الواجب
توافرها فيمن يشغل الوظيفة من تعليم وخبرة وتدريب واشترطات صحية . والشكل
رقم ٣/٢ يظهر نموذج لقائمة استقصاء لتحليل وظيفة .

شكل رقم ٣/٢
نموذج لقائمة استقصاء التحليل وظيفة

أسم الوظيفة : _____ التسم : _____
الإدارة : _____ أسم المشرف المباشر : _____

تعليمات : نرجو قراءة هذه القائمة بالكامل قبل الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها .
أجب على كل سؤال بكل دقة وعناية ، وعند أنمام هذه القائمة نرجو أعادتها إلى رئيسك المباشر . وإذا كان عندك أى سؤال فتوجه به إلى رئيسك المباشر . شكرا .

واجبات العمل :

- ماهى الأعمال وأوجه النشاط التي تقوم بها يوميا؟
- ماهى الأعمال التي تقوم بها فى فترات معينة مثل أسبوعيا . كل شهر . أو فى فترات أبعد ؟

الإشراف على الغير

- كم عدد المرؤسين الذين تشرف عليهم بصفة مباشرة ؟ اذكر أسم الوظيفة وعدد الأفراد الذين يقومون بأدائها .
- هل لك سلطة كاملة فى توزيع الأعمال على المرؤسين . نصحيح الأخطاء وفرض العقوبات . توصية زيادة فى الأجور . نقل وترقية وعزل المرؤسين ومعالجة شكاوى المرؤسين ؟

المواد والأدوات والآلات :

- ما هى المواد والمنتجات الرئيسية التي تستخدمها فى عملك ؟

- ماهى أسماء الآلات والمعدات التى تستخدمها فى عملك ؟
- ماهى أسماء المعدات والأدوات اليدوية الرئيسة التى تستخدمها فى عملك ؟

الانصالات بالغير :

- ماهى أسماء الوظائف والأقسام أو المنظمات التى تتعامل معها فى أدائك لعملك
- ما هى طبيعة الانصالات ؟

القرارات :

- ماهى القرارات التى تقوم بعملها دون الرجوع إلى رئيسك المباشر ؟

المسئولية

- ما هى طبيعة المسئولية التى تقع عليك بالنسبة للنواحي المالية ، الآلات والمعدات ، والتقارير ؟
- ماهى قيمة الخسارة المالية التى يمكن أن تتحملها عن طريق خطأ غير مقصود ؟

السجلات والتقارير :

- ماهى أنواع التقارير والسجلات التى تقوم بإعدادها تحسباً ؟
- ما هو مصدر المعلومات التى تستخدمها ؟

الكشف عن العمل :

- كيف يتم فحص عملك أو التأكد من سلامته ؟
- من يقوم بهذا لعمل ؟

الاشتراطات الجسمانية :

- ما هي نسبة الوقت الذي تقضيه في أوضاع العمل الآتية ؟

وقوف / _____ / جلوس / _____ / مشى / _____

- ما هي الوزن بالكيلو الذي تقوم برفعه وحماه في رفع وحمل هذه الأوزان ؟ _____ كيلو

- ما هي نسبة الوقت في عملك اليومي الذي تقضيه في رفع وحمل هذه الأوزان ؟ _____ /

- هل توجد مهارات جسمانية خاصة مثل تنسيق الأيدي والأعين والبراعة اليدوية التي يتطلبها عملك ؟

ظروف تأدية العمل :

- أي ظروف توجد في موقع وطبيعة العمل الذي تقوم به مثل الضوضاء الحرارة الأتربة وغيرها التي

تعتبر غير مريحة أو مناسبة

مخاطرة :

- صف المخاطر واحتمالات الحوادث التي توجد في عملك الحالي .

هذا الجزء من الاستقصاء يتم ملئه بواسطة رئيسك المباشر .

الاشتراطات التعليمية :

ما هي أقل درجة علمية (اعدادية ، ثانوية ، جامعي ، دراسات عليا) يجب توافرها في الشخص المبتدئ

لهذه الوظيفة ؟

الخبرة السابقة :

- ما هو نوع الخبرة السابقة الواجب توافرها في موظف جديد لكي يعطى أقل أداء مرضى أو مناسب

في هذه الوظيفة ؟

- ماهى طول الخبرة المطلوبة :

التدريب :

بافتراض أن الموظف الجديد عنده التلميم والخبرة الضرورية لكي يؤمله لهذه الوظيفة . فما هو نوع التدريب اللازم بعد أن يبدأ مثل هذا الموظف عمله لكي يحقق مستوى أداء مقبول ؟ (حدد نوع التدريب المطلوب والزمن اللازم له)

امضاء المشرف

التاريخ

كيف يتم تحليل الوظائف :

تختلف مراحل تحليل الوظائف على اساس ما إذا كانت المنظمة فى سبيل
الأنشاء أو منظمة قائمة بالفعل . فإذا كانت منظمة فى سبيل الانشاء فيمكن
مبدئيا الاعتماد على توصيف الوظائف كما تعينه الشركة الموردة لخطوط الانتاج ،
أو توصيف الوظائف لشركات مماثلة بها نفس الوظائف المتوقع أن توجد بالمنظمة .
وعموما توصيف الوظائف ذلك يمكن أن يستخدم للفترة المبدئية للمشروع ،
ولكن ينبغي اجراء تحليل الوظائف بعد قيام المنظمة وانتهائها من فترة الانشاء
والتجرب الاولى وذلك حتى يكون توصيف الوظائف معبرا عن حقيقة الوظائف
فى المنظمة نفسها وليس لوظائف فى شركات مشابهة . وذلك لوجود احتمال أن
يختلف وصف نفس الوظيفة من شركة إلى شركة أخرى مشابهة .

وترم عملية تحليل الوظائف فى المنظمة القائمة بالفعل بعدة مراحل هى :-

أولا : المرحلة التحضيرية للدراسة .

وتتمثل هذه المرحلة فى الخطوات التالية :

(١) الاتفاق مع رجال الادارة

حيث يقوم رجال الادارة المسؤولين بالمنظمة بالاتصال بخبير أو المكتب
الاستشارى الذى سيقوم بتحليل الوظائف بالمنظمة أو بتكليف إدارة الافراد بالمنظمة
بالقيام بهذه المهمة بنفسها أو مع الاستعانة بمكتب استشارى خارجى . وفى هذه
الخطوة توضح الادارة الهدف من الدراسة والمشاكل القائمة نتيجة لعدم وجود
تحليل للوظائف بشكل سليم ، والمدة المتوقعة للدراسة والعدد المبدئى للوظائف التى
ستحلل ، وعدد العاملين شاغلى هذه الوظائف . وحسب ظروف المكلف بالقيام
بالدراسة يتم الاتفاق مبدئيا بقبول القيام بالدراسة أو رفضها .

(٢) الحصر الدقيق للوظائف التي سيتم تحليلها

والاتفاق النهائي على اجراء الدراسة :

حيث تقوم الجهة المسؤولة عن الدراسة بزيارة للمنظمة لحصر الوظائف التي سيتم تحليلها حصر نهائي ، ويتم ذلك بإجراء زيارات للأقسام والإدارات التي سيتم تحليل وظائفها وتحديد أنواع الوظائف التي سيتم تحليلها وعدد الموظفين شاغلين لكل وظيفة . ويفضل الحصر الواقعي عن طريق الزيارة عن الحصر عن طريق الخرائط التنظيمية أو كشوف المرتبات . وذلك لأن الحصر على الواقع بالزيارات يعطي الحصر الحقيقي . أما الحصر عن طريق الهيكل التنظيمي فقد لا يعطي الصورة الحقيقية للوظائف . فمن الممكن أن توجد وظائف في الخريطة التنظيمية ولكن لا توجد في الواقع الفعلي لعدم قيام المنظمة بمهام هذه الوظيفة ، ومن الممكن أن توجد وظائف في الواقع الفعلي وغير موجودة في الخريطة التنظيمية ، لأن الخريطة التنظيمية صورة لحظية لوظائف المنظمة ومن المحتمل أن تكون الإدارة تأخرت في إدخال تعديلات على الخريطة التنظيمية لتصوير وظائف أضيفت أو أسقطت في الواقع الفعلي . كما أن كشوف المرتبات قد تحتوي على وظائف غير موجودة أو ألغيت ، حيث أنه أحيانا يحتفظ بعض العاملين بمسماهم الوظيفي بكشوف المرتبات وسجلات المنظمة في حين أنهم يعملون بالفعل في وظيفة أخرى . وبعد الحصر الحقيقي لعدد الوظائف التي ستحلل وعدد شاغلي هذه الوظائف تستطيع الجهة المسؤولة عن التحليل تحديد تكلفة عملية التحليل والمدة المطلوبة للتنفيذ . وبناء على ذلك يتم الاتفاق بصفة نهائية مع الإدارة على تنفيذ الدراسة .

(٣) تحديد البيانات التي ستجمع :

سبق أن تم إيضاح البيانات التي عادة ما تجمّع في تحليل الوظائف بصفة عامة .

ولكن بناء على المقابلات مع رجال الإدارة والمسؤولين وبناء على المقابلات المبدئية مع بعض العاملين والفكرة التي تم تكوينها عن المنظمة وطبيعة أعمالها يمكن بشكل أكثر دقة تحديد البيانات المطلوبة جمعها عن وظائف هذه المنظمة بالذات حتى يتم تحليلها . ويوضح نموذج قائمة الاستقصاء لتحليل وظيفة صورة عن البيانات التي تجمع عن أحد الوظائف (شكل ٣/٢).

(٤) تصميم قائمة الاستقصاء لجمع المعلومات :

بعد أن تم تحديد البيانات المطلوبة ، يقوم القائم على عملية تحليل الوظائف بتصميم قائمة استقصاء لجمع معلومات عن الوظائف . وينبغي أن يراعى عند تصميم قائمة الاستقصاء الشروط الواجب توافرها في تصميم قوائم الاستقصاء بوجه عام مثل وضوح الأسئلة وتناسبها مع مستوى المستقصى منه ، التسلسل المنطقي المكمل في إجابات الأسئلة ، والبعد عن الأسئلة الإيحائية . وأن يراعى جودة شكل قائمة الاستقصاء ليكون لها انعكاس إيجابي على الموظف بما يدفعه على الإجابة على قائمة الأسئلة بجدية . ويعمل اختبار مبدئي للقائمة قبل استخدامها بصفة نهائية .

(٥) تحديد أسلوب جمع المعلومات

سبق ذكر أن الأسلوب قد يكون عن طريق الاستقصاءات المرسلة بالبريد ، أو الملاحظة ، أو المقابلة ، أو وجود أكثر من طريقة . ولقد وضع لنا أن استخدام أسلوب المقابلة أفضل في جمع المعلومات . أو يمكن استخدام أكثر من طريقة لجمع المعلومات مثل استخدام أسلوب المقابلة مع الملاحظة . ويفضل دائما أن تجمع بيانات عن نفس الوظيفة من شاغليها ومن الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة . ويتم مقارنة هذه المعلومات المجمعة من أكثر من مصدر وإظهار الفروق ثم إجراء

مقابلات أخرى مع شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين حتى يتم الاتفاق على البيانات الحقيقية التي تصف الوظيفة وتظهر مؤهلات شاغل الوظيفة .

(٦) تحديد من سيقوم بجمع المعلومات :

وعادة مايقوم بجمع المعلومات مساعدى المستشار القائم بتحليل الوظائف أو بعض العاملين بإدارة شؤون العاملين أو كليهما . وعموما ينبغي أن يكون القائم بجمع المعلومات لديه خبرة فى هذا العمل أو على الأقل تم تدريبه على كيفية القيام به . يلتقى المستشار مع القائمين بجمع المعلومات ليشرح لهم كيفية جمع المعلومات ، ويشرح لهم أسئلة قائمة الاستقصاء ، ويوضح لهم كيفية التصرف عندما تواجههم مواقف معينة عند جمع المعلومات ، ويجب على استفساراتهم . ويقدر عدد المساعدين المطلوبين لجمع المعلومات حسب عدد المقابلات ومدة كل مقابلة والمدة الزمنية المتفق عليها مع الإدارة لإجراء الدراسة .

(٧) شرح أبعاد الدراسة للعاملين

يتم ذلك من خلال قيام القائم بالدراسة بكتابة مذكرة توزع على العاملين توضح الهدف من الدراسة ، أهميتها ، مجالات الاستفادة منها للمنظمة ولهم ، الإجابة على بعض استفساراتهم ، ثم يطلب تعاونهم مع القائمين بجمع المعلومات . ويمكن أن يحدد فى هذه المذكرة ميعاد للالتقاء بهم لمزيد من المناقشة ولإجابة أى استفسارات أخرى لم تستطع المذكرة إيضاها .

ثانيا : المرحلة التنفيذية للدراسة :

(٨) جمع المعلومات والتأكد من دقتها :

حيث يقوم المكلفين بجمع المعلومات من خلال المقابلة أو الملاحظة أو كلاهما
بملئ قوائم الاستقصاء المصممة لجمع المعلومات . وينبغي أن يقوم الرئيس المباشر
بتقديم المكلف بجمع المعلومات إلى مرءوسيه لأن ذلك يساعد في جمع
المعلومات. وسجل المقابل المعلومات التي يذكرها شاغل الوظيفة ، ولكن يمكن أن
يوضح له الأسئلة ، ويسأله أسئلة أخرى لإضاحية عن نفس السؤال حتى يستكمل
المعلومات المطلوبة لكل سؤال . وعلى جامعي المعلومات أن يلتقوا مع الموظفين في
الوقت المناسب لهم حتى يمكن الحصول على بيانات دقيقة عن الوظائف .
وينبغي ألا يسأل شاغل الوظيفة عن المؤهلات المطلوبة في الموظف حتى يستطيع
المعمل على الوظيفة ولكن يسأل رئيسه المباشر عن ذلك ، وذلك حتى لا يتحيز
الموظف لنفسه .

وبعد أن يتم ملئ قوائم الاستقصاء يقوم المشرف على الدراسة بمراجعتها
والتأكد من أن جميع الأسئلة تم الإجابة عليها . ثم يشكل المشرف على الدراسة
مجموعات من مساعديه ، حيث توزع على كل مجموعة استمارات مجموعة من
الوظائف . وتقوم كل مجموعة بالنسبة لكل وظيفة بمقارنة استمارات كل وظيفة
وبيان مدى الاتفاق ومدى الاختلاف في الإجابة . وتحديد مجالات الاختلاف .
ثم يتم الرجوع إلى شاغلي الوظائف ورؤسائهم ومناقشتهم في هذا الاختلاف حتى
يتم الاتفاق على المعلومات التي تدرج أو لا تدرج لتصف الوظيفة ومؤهلات
شاغلها .

(٩) تحليل الوظيفة :

بعد الاتفاق على البيانات التي تصف كل وظيفة ومؤهلات من يشغلها . يتم

شكل (٢/٤)

نموذج تحليل وظيفة

١- الجهد المطلوب :

(أ) مجهود جسماني : _____

(ب) مجهود ذهني : _____

٢- المسؤوليات :

(أ) عن أعمال مجموعة العاملين : _____

(ب) عن الحوادث التي تعيب الغير : _____

(ج) عن ممتلكات الشركة : _____

(د) عن مشتريات وعقود : _____

(هـ) عن وضع سياسات الشركة : _____

٣- الاعباء المترتبة على ظروف العمل :

(أ) جو العمل وملائمة للصحة : _____

(ب) الاخطار المصاحبة للعمل : _____

(ج) السفرات والانتقالات : _____

٤- الجهد السابق اللازم للاعداد لشغل الوظيفة :

(أ) المؤهل الدراسي : _____

(ب) المعلومات الأساسية عن نوع نشاط الشركة : _____

(ج) المظهر : _____

(د) التعامل مع الغير : _____

(هـ) اللياقة البدنية : _____

نوربع تلك البيانات فى نموذج يسمى نموذج تحليل وظيفة والشكل رقم ٤/٢ يظهر نموذج لتحليل الوظيفة وينبئ ملئ هذا النموذج من واقع قوائم لاستقصاء التى نم الاتفاق على المعلومات الواردة بها كما فى الخطوة السابقة .

(١٠) إعداد كروت وصف الوظيفة ومؤهلات شاغليها :

كرت وصف الوظيفة هو تلخيص للمعلومات الواردة فى نموذج تحليل الوظائف ، ويحتاج إعداده إلى مهارة ويقظة فى من يقوم بصياغته . وبعض المنظمات تعد كرتين . كرت يظهر وصف الوظيفة وكرت آخر يظهر مواصفات أو مؤهلات شاغل الوظيفة . وبعض المنظمات الأخرى تعد كرت واحد يسمى كشف توصيف الوظيفة ، ويتضمن وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها . وتستخدم تلك الكروت فى مجالات استخدام تحليل الوظائف التى ذكرت سابقا فى هذا الفصل . ويشمل نموذج وصف الوظيفة (كرت وصف الوظيفة) على البيانات الأساسية التالية :

- ١- تعريف بالوظيفة : سـ الوظيفة ، القسم والإدارة التابع لها الوظيفة
- ٢- وصف مختصر وشامل عن الوظيفة والأعمال والواجبات اللازم القيام بها سواء واجبات دائمة ومنتظمة أو واجبات موسمية أو غير منتظمة مع تحديد نسبة ووقت كل نوع من الواجبات إلى إجمدى وقت وواجبات الوظيفة .
- ٣- مسؤوليات الوظيفة .
- ٤- ظروف العمل بالوظيفة .
- ٥- الأخطار التى يتعرض لها شاغل الوظيفة .

والشكلان رقم ٥/٢ أ ، ب ، يظهران نماذج لكشف وصف الوظيفة لإحدى الوظائف أما نموذج مواصفات شاغل الوظيفة فهو يحدد الاشتراطات والمواصفات الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة ويحتوى ذلك النموذج فى الغالب على بعض

الصفات الشخصية والاجتماعية بالإضافة إلى متطلبات الوظيفة من حيث الصحة والخبرة والتعليم . كما يحتوى على بعض الصفات مثل الصبر والقدرة على السيطرة على النفس والتفاعل مع الآخرين وذلك إذا تطلبت الوظيفة هذه الصفات . ويمثل الشكل (٦/٢) نموذج مواصفات شاغل وظيفة سكرتيرة .

ويمكن كما سبق ذكره أن يتضمن نموذج توصيف الوظيفة وصف للوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة . ونموذج ٧/٢ يظهر بطاقة توصيف الوظيفة لوظيفة رئيس قسم المواد بأحد المصانع ، والتي تظهر وصف للوظيفة ومواصفات شاغلها .

نموذج ٥/٢ كشف وصف وظيفة

اسم الوظيفة : _____
القسم : _____
الادارة : _____

وصف عام للوظيفة : _____

الاعمال التي تقوم بها : _____

المسؤوليات _____

ظروف العمل : _____

علاقة الوظيفة بالوظائف الاخرى : _____

نموذج ٥/٢ ب

كشف وصف وظيفة ملاحظ فنى

مسمى الوظيفة : ملاحظ فنى
الإدارة : إدارة الإنتاج
الدرجة :
رقم الوظيفة : ف- ١٢
القسم :

(١) وصف موجز للوظيفة :

الإشراف على مجموعة من العمال وتوجيههم والتأكد من قيامهم بالعمل والمطلوب منهم .

(٢) واجبات الوظيفة

- يتأكد من أن كافة أعضاء المجموعة وفقا لبرنامج العمل الموضوع له .
- ينقل العمال من عمل إلى آخر فى نفس موقع العمل حسب الحاجة.
- يتأكد من أن العمال ينجزون أعمالهم حسب شروط السلامة المصرح بها .
- يفتش على العمل بصورة مستمرة للتأكد من أن الانتاج يتم وفقا للمستوى المطلوب .
- يصدق باستمرار من استخدام معدات ومعايير السلامة .
- يبلغ المراقب الفنى أو المهندس المسئول عنه عن أية أعطال تحدث بالمكائن أو حوادث لاتخاذ الاجراء المناسب

(٣) العلاقات العامة :

- التبعية : المراقب الفنى أو المشرف الفنى حسب الحالة .
- يعمل مع : الملاحظين الآخرين بإدارة الانتاج والعمال

- نطاق اشراف الوظيفة

- الاشراف على العمال شبه المهرة وغير المهرة المعينين تحت اشرافه .

(٤) صلاحيات الوظيفة

- نقل العمال من وظيفة إلى أخرى حسب الاسلوب المتفق عليه مع المراقب او المشرف .

نموذج ٦/٢

نموذج مواصفات شاغل وظيفة

اسم الوظيفة : سكرتيرة القسم : الشؤون الادارية

النمو العقلي : تجميع مراسلات روتينية وتقارير خاصة بالإدارات

الخبرة السابقة : العمل على الآلة الكاتبة والاحتفاظ بالدوسيهات

والاختزال .

المهارات المطلوبة : الحركة الدقيقة للأيدي والاصابع اللازمة للكتابة

على الآلة الكاتبة بطريقة اللمس

المرونة : القدرة على التغير السريع لمقابلة التغيرات المستمرة في الاعمال

مثل الكتابة على الآلة الكاتبة ، حفظ الدوسيهات ، كتابة خطابات ،

ومقابلة الزائرين .

التحليل والتقدير الشخصي : تصنيف وتوزيع البريد حسب شروط

بسيطة معينة . تتبع المعلومات لرئيس العمل ، وتقسيم المعلومات

بغرض الحفظ ، الاجراءات محددة ، تقرر اسلوب التصرف من واقع

حقائق معقدة لتحديد ما اذا كانت ستقاطع الرئيس اثناء تواجده في

اجتماع ، كتابة خطابات روتينية ، انشاء نظام لحفظ الدوسيهات ،

والتعامل مع المديرين الآخرين والمشرفين والزوار .

المتطلبات الذهنية والبصرية

استخدام الابصار فيما يزيد على 750 من الوقت لكتابة مسودات خطابات ، قراءة البريد الوارد والاحتفاظ بالسجلات وكتابة الخطابات على الآلة الكاتبة أكثر من 750 من الوقت . استخدام للمقدرة الذهنية فى استقبال الزوار ، كتابة مسودات الخطابات للحصول على بيانات لرئيس العمل . أخذ رسائل من الزوار فى حالة عدم تواجد الرئيس .

المتطلبات الجسمية

استخدام اقل من رطل عضلى فى 11 ز إلى 50 ز من الوقت لتشغيل الآلة الكاتبة ، الوضع الطبيعى للعمل هو الجلوس .

مسئولية اخسائر للشركة

احتمال ضئيل لخسارة ما بين 50 جنيه إلى 100 جنيه نتيجة خطأ فى تجميع الخطابات الروتينية والتقارير .

مسئولية العمل

التعليمات العامة تقدم لشاغل الوظيفة . التفاصيل الخاصة بالاحتفاظ بالسجلات ، الاحتفاظ بمخزون المهمات المكتبية ، جدولة العمل متروكة للموظف ، لا توجد مسؤولية عن عمل الآخرين .

الاتصال بالغير

تبادل المعلومات مع العملاء والزوار والمشتريين ورجال البيع وغيرهم من خارج الشركة .

ظروف العمل

الظروف العادية لاداء عمل فى المكتب ، لا يوجد احتمال لاصابات أثناء العمل .

نموذج توصيف ٧/٢

بطاقة توصيف الوظيفة

مسمى الوظيفة : رئيس قسم المواد رقم الوظيفة : ش - ١

الادارة : الانتاج القسم : قسم المواد

الدرجة :

(١) وصف موجز للوظيفة

- الاشراف على تطبيق سياسات الشركة وخططها وبرامجها بشأن المشتريات المحلية والخارجية .
- تأمين كافة احتياجات المصنع بالجودة المطلوبة واسعار تنافسه .
- المشاركة فى رسم السياسات واعداد وتطوير الخطط والبرامج المتعلقة بالمشتريات المحلية والخارجية

(٢) واجبات الوظيفة

- يشرف على أنشطة واعمال القسم والعاملين فيه .
- يوزع الاعمال والمهام بين العاملين فى القسم ويصدر لهم التعليمات والتوجيهات اللازمة لتمكينهم من القيام بمسؤولياتهم بكفاية وفاعلية.
- يقترح السياسة العامة للشراء (المحلى والخارجى) ومناقشتها مع رئيسه المباشر .

- يتعاون وينسق مع الادارات الاخرى فى تحديد احتياجاتها من المواد الخام الكيميائية وقطع الغير .

- يقترح خطط وبرامج الشراء السنوية ويناقشها مع الادارات الاخرى المعنية .

- يتعاون وينسق مع الادارات الاخرى بشأن وضع سلم الاولويات فى تنفيذ برامج الشراء .

(٥) شروط شغل الوظيفة

- التحصيل العلمى والتدريب : شهادة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها

- دبلوم تخصصى فى الهندسة الميكانيكية الكهربائية

- الخبرة : ٥ سنوات أو أكثر فى اعمال مشابهة.

- اللغة : مقدرة متوسطة فى اللغة الانجليزية .

حالات وتطبيقات

حالة (١)

تقدير احتياجات الشركة القومية لصناعة

الطائرات عن العمالة لعام ١٩٧٥

تقوم الشركة القومية لصناعة اجزاء من الطائرات طبقا لتعاقد بينها وبين الشركة العالمية التى تقوم بصناعة احد أنواع طائرات النقل المعروفة عالمية . وتعتبر الشركة القومية من الشركات المتوسطة الحجم اذ يبلغ عدد العاملين فيها حوالى ٢٠٠٠ فرد موزعين على الاداريين الرئيسيتين وهما :-

(١) الادارة العامة للمصانع - وتتبعها الواحدت الآتية :-

ادارة التحضير ، إدارة الانتاج . ادارة التجهيزات ، ادارة الورش والصيانة ، ادارة محطة القوى .

(٢) الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية - وتتبعها الادارات الآتية :-

الادارة المالية ، الادارة للشئون الادارية .

ولقد وجهت الشركة القومية خلال عامى ١٩٧٢ ، ١٩٧٣ وخلال الشهور الاولى من عام ١٩٧٤ مشكلات تتمثل فى توقف بعض وحدات الانتاج أو تشغيلها بأقل من طاقتها أو الاضطرار إلى تشغيل العاملين فى بعض المواقع اوقاتا اضافية هذا فى الوقت الذى كانت تشكو فيه بعض مواقع العمل فى الشركة من فائض فى العمالة وقد قام مدير ادارة العلاقات الصناعية بالشركة بدراسة الامر مع أخصائى القوى العاملة بالادارة وقد قام الاثنان بعقد عدة اجتماعات مع مديرى الادارات ودراسة سجلات العمل والانتاج وتم التوصل إلى ضرورة قيام الشركة باجراء دراسات لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة للسنوات المقبلة ولقد روى أن

تجرى هذه الدراسة فى نهاية عام ١٩٧٤ وان يتم التقدير للسنة القادمة (١٩٧٥) .
وعلى غرارها يمكن ان تجرى تقديرات للسنوات وقد تم الاتفاق على أن تحتوى
الدراسة على عناصر التالية :

- ١ - تقدير حجم القوى العاملة الحالية بالشركة .
 - ٢ - تقدير حجم القوى العاملة المنتظر أن يتركوا العمل خلال فترة التقدير (١٩٧٥) بسبب الاحالة والتقاعد .
 - ٣ - تقدير حجم القوى العاملة المتوقع أن يتركوا العمل خلال فترة التقدير بسبب الاستقالة والنقل خارج الشركة والوفاة والفصل .
 - ٤ - تقدير التوسعات المتوقعة فى أنشطة الشركة خلال فترة التقدير وتأثيرها على حجم القوى العاملة .
 - ٥ - تقدير التغيرات التكنولوجية المتوقعة فى آلات ومعدات الشركة خلال فترة التقدير وتأثيرها على حجم القوى العاملة .
 - ٦ - تقدير التغيرات التنظيمية المتوقعة فى إدارات ووحدات الشركة خلال فترة التقدير وتأثيرها على حجم القوى العاملة .
- وقد تم جمع البيانات اللازمة لكل عنصر من ناصر التقدير ، وكانت هذه
البيانات كالتالى :

اولا حجم القوى العاملة الحالية بالشركة :

بلغ حجم الشركة ٢٠٠٠ من العاملين وذلك فى نهاية ١٩٧٤ .

ثانيا : حجم القوى العاملة المنتظر أن تترك العمل خلال عام ١٩٧٥ بسبب

الاحالة للتقاعد :

أمكن الحصول على البيانات التالية من سجلات شؤون العاملين بالشركة عن
الأفراد الذين سيتركوا الخدمة بسبب الإحالة للتقاعد .

جدول (١) عدد العاملين المتوقع أن يتركوا العمل في عام
١٩٧٥ بسبب الإحالة للتقاعد

الادارة	الوظيفة	الفترة للالة	العدد	تاريخ الإحالة للتقاعد
١- الإدارة العامة للمصانع إدارة الانتاج	عامل نظافة	٩	١	٧٥/٩/٢٣
	رئيس ماكينات	٦	١	٧٥/٥/١٠
	عامل ماكينات	٩	٣	٧٥/٤/١
	ملاحظ صالة الإنتاج	٦	١	٧٥/٨/٧
إدارة التجهيز	رئيس وحدة تجهيز	٥	١	٧٥/١٠/٣
	عامل تسليم	٩	١	٧٥/١/٨
	مباشر سكينه ورق	٨	١	٧٥/١١/٢٤
	عامل تجهيز	١٠	١	٧٥/٩/٦
إدارة الورش والصيانة	لحام ممتاز	٧	١	٧٥/٤/١٣
	ميكانيكى ممتاز	٧	١	٧٥/١٠/٢٦
	عامل ورشة	١٠	١	٧٥/٣/٥
	ميكانيكى صيانة	٨	١	٧٥/١٢/٩
	سمكرى ممتاز	٧	١	٧٥/١/١٩
	زيلت وردية	٩	١	٧٥/٨/٢٢
	ملاحظ ورشة التجارة	٧	١	٧٥/٢/٢٥
	رئيس صيانة التجهيز	٤	١	٧٥/٧/٣

الادارة	الوظيفة	الغنة للمالية	العدد	تاريخ الإحالة للتقاعد
إدارة التحضير	ملاحظ عمال	٧	١	٧٥/٥/٦
	عامل محامص	٩	١	٧٥/٣/٤
	ملاحظ وردية لب	٧	١	٧٥/٨/٢٣
	عامل لب	٩	١	٧٥/٧/١٨
	ملاحظ وردية جبر	٧	١	٧٥/١٢/١١
	عامل جبر	٩	١	١٩٧٥/٢/٩
	عامل سواقي	٩	١	٧٥/١/١٧
	عامل تحضير	١٠	٢	٧٥/٤/١٢
	عامل طواحين	١٠	١	٧٥/١٠/٢١
	عامل علايات	١٠	١	١٩٧٥/٣/٢
إدارة محطات القوى	رئيس وحدة قوى	٥	١	٧٥/٥/٣
	ملاحظ قوى	٦	١	٧٥/١١/٢٨
	اسقى ديزل	٨	١	٧٥/١/٣١
	عامل تشغيل تربينة	٧	١	٧٥/٧/٦
	عامل مرشحات	٩	١	٧٥/٩/١٧
	رئيس وحدة مياه	٧	١	٧٥/٤/٨
٢ - الإدارة العامة للسهون المالية والتجارية والادارية الإدارة المالية	مدير التكاليف	٣	١	٧٥/٨/٦

الادارة	الوظيفة	النفقة المالية	العدد	تاريخ الإحالة للتقاعد
إدارة الشؤون الإدارية	رئيس حسابات المخازن	٤	١	٧٥/٥/١٥
	ساعي	٩	١	٧٥/١١/٨
	كاتب حسابات	٨	١	٧٥/٢/٢١
	مدير التشريب	٣	١	٧٥/٥/١٧
	أخصائي تنظيم	٧	١	٧٥/٣/١٣
	أخصائي علاقات عامة	٧	١	٧٥/١/٦
	رئيس وردية أمن	٦	١	٧٥/١٢/٤
	ملاحظ بوابة	٧	١	٧٥/٧/٢٢
	حارس أمن	١٠	١	٧٥/٥/٢١
	ساعي	١٠	١	٧٥/٦/٣
الإدارة التجارية	مدير المبيعات	١	١	٧٥/٦/٥
	مدير المشتريات	٣	١	٧٥/٨/٨
	كاتب مشتريات	٩	١	٧٥/١١/١٦
	كاتب مبيعات	٩	١	٧٥/٢/٢٩
	كاتب مخازن	٩	١	٧٥/٣/١١
	عامل مخازن	١٠	٢	٧٥/٩/٢
	ساعي	١٠	١	٧٥/٥/٢٦

وتفـيد الـبيانات السابقة فى تحديد تاريخ بدء إنـخاذ الإـجراءات اللازمة للتعين
حيث يحتاج تعين الفرد فى الفئات المالية من ١٠ إلى ٨ إلى ٤٥ يوما ويحتاج تعين
الفرد فى الفئات المالية من ١٠ إلى ٧ إلى ٦٥ يوما .
ثالثا : حجم القوى العاملة المتوقع أن تترك العمل بسبب :

أ - الاستقالة .

ب - الفصل .

ج - الوفاة .

د - النقل .

تم الاعتماد على البيانات المتعلقة بهذه البنود فى الماضى كمؤشر للمستقبل
وبدراسة ظروف الشركة وجدانها تميزت بالثبات النسبى خلال فترة الأربعة سنوات
السابقة من عام ١٩٧١ إلى عام ١٩٧٤ وبالتالى فانه يمكن إستخدام هذه السلسلة
من البيانات للتنبؤ بما سيحدث فى عام ١٩٧٥ . وفيما يلى الجداول التى تبين
عدد تاركى الخدمة بسبب الاستقالة والوفاة الفصل والنقل ، فى الأعوام ١٩٧١ ،
١٩٧٢ ، ١٩٧٣ ، ١٩٧٤

جدول (٢) عدد تاركي الخدمة عام ١٩٧٠ بسبب الإستقالة
والفصل الوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التي تعمل بها
الإستقالة	٢	٩	عامل ماكينات (الإنتاج)
	١	٧	مشرف إنتاج (الإنتاج)
	١	٩	عامل تسليم (التجهيز)
	١	١٠	عامل تجهيز (التجهيز)
	١	٧	ميكانيكي ممتاز (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكي صيانة (الصيانة والورش)
	١	٩	نجار (الصيانة والورش)
	١	٧	ملاحظ عمال (التخصير)
	١	٧	عامل تربية (القوى)
	١	٧	محاسب مبتدئ (المالية)
	١	٦	أخصائي مبيعات (التجارية)
الفصل	١	١٠	عامل نظافة (الإنتاج)
	٢	١٠	مساعد ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	٦	ملاحظ فريينات (القوى)
	١	٩	كاتب مخازن (التجارية)
الوفاة	١	٨	كهربائي (الصيانة والورش)
	١	١٠	ساعي (التجارية)
	١	١	مدير عام الشؤون الإدارية (الإدارية)

جدول (٢) عدد تاركى الخدمة عام ١٩٧٠ بسبب الإستقالة

والفصل الوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفترة المالية	الوظيفة والإدارة التى تعمل بها
النقل	١	١٠	عامل تجهيز (تجهيز)
	١	٩	عامل صيانة (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكى صيانة (الصيانة والورش)
	١	٧	محاسب مبتدىء (المالية)
	١	٦	أخصائى شئون عاملين (الإدارية)
	٢	٩	كاتب مخازن (التجارية)

جدول (٣) عدد تاركي الخدمة عام ١٩٧٢ بسبب الإستقالة

والفصل والوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التي تعمل بها
الإستقالة	٢	٩	عامل ماكينات (الإنتاج)
	١	٨	مشرف صالة إنتاج (الإنتاج)
	١	١٠	عامل تجهيز (التجهيز)
	١	٩	مباشر تجهيز (التجهيز)
	٢	١٠	مساعد ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	٩	زيات وردية (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	٦	أخصائي تخطيط عمالة (الإدارية)
	١	٩	كاتب مبيعات (التجارية)
	١	٩	كاتب (الإدارية)
الفصل	٢	٩	عامل إنتاج (الإنتاج)
	١	١٠	مساعد كهربائي (الصيانة والورش)
	١	٨	نجار ممتاز (الصيانة والورش)
	١	٧	أخصائي مشتريات مساعد (التجارية)
	١	١٠	ساعي (الإدارية)
الوفاة	١	٩	عامل ماكينات (الإنتاج)
	١	٨	ميكانيكي براد (الصيانة والورش)
	١	٩	عامل تسليم (التجهيز)
	١	٦	رئيس قسم الشطب (المالية)
	١	٣	مدير الإعلام (التجارية)

تابع جدول (٣)

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التي تشمل بها
النقل	١	٩	عامل قص (التجهيز)
	٢	٨	عامل صيانة (الصيانة والورش)
	١	١	حناد ورشة (الصيانة والورش)
	١	٦	مهندس كيميائي (التحضير)
	١	٩	عامل قوى (القوى)
	١	٦	مراجع حسابات (المالية)
	١	٣	مدير إدارة التنظيم (الإدارة)
	١	٦	رئيس قسم الشراء المباشر (التجارية)
	١	٦	محاسب مخازن (التجارية)

جدول (٤) عدد تاركي الخدمة عام ١٩٧٢ بسبب الإستقالة
والفصل والوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفترة المالية	الوظيفة والإدارة التي تعمل بها
الإستقالة	٢	٨	عامل إنتاج (الإنتاج)
	١	٧	ملاحظ صالة إنتاج (الإنتاج)
	١	٨	ملاحظ سكين (التجهيز)
	١	٩	عامل تسليم (التجهيز)
	٢	٨	ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	٩	حداد (الصيانة والورش)
	١	٨	عامل عجينة (التحضير)
	١	٨	عامل مراحل بخارية (القوى)
	١	٦	محاسب (التجارية)
	١	٨	كاتب أول (الإدارة)
الفصل	٢	٩	عامل إنتاج (الإنتاج)
	١	١٠	عامل دشت (التجهيز)
	٢	١٠	عامل روضة (الصيانة والورش)
	١	٩	عامل سواقى (التحضير)
	١	٨	كاتب مخازن (التجارية)
	١	٦	أخصائى مخازن (التجارية)
الوفاة	١	٣	مدير مراقبة الجودة (الإنتاج)
	١	٨	ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٩	عامل صيانة (الصيانة والورش)
	١	٩	ساعى (الإدارة)

تابع جدول (٤)

سبب ترك الخدمة	المدد	الشفعة المالية	الوظيفة والإدارة التي تعمل ..
النقل	١	٩	عامل ماكينات (الإنتاج)
	١	٧	مشرف تسليم (التجهيز)
	١	٩	حذاء (الصيانة والورش)
	١	٩	لحام (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	٩	عامل مرشحات (القوى)
	١	٦	محاسب تكاليف (التجارية)
	١	٦	أخصائي قوى عاملة (الإدارية)
	١	٦	أخصائي مشتريات (التجارية)
	١	١٠	عامل دشت (التجارية)

جدول (٥) عدد تاركي الخدمة عام ١٩٧٢ بسبب الاستقالة

والفصل والوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والإدارة التي تعمل بها
الاستقالة	١	١٠	عامل ماكينات (الإنتاج)
	١	٩	عامل فني ماكينات (الإنتاج)
	١	٨	عامل إنتاج (الإنتاج)
	١	١٠	عامل أكياس مساعد (التجهيز)
	١	٩	براد (الصيانة والورش)
	٢	٩	مساعد ميكانيكي (الصيانة والورش)
	٢	٨	ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	٨	مساعد كيميائي (التحضير)
	١	٩	عامل تحضير (التحضير)
	١	٨	رئيس وردية ديزل (القوى)
	١	٦	محاسب تكاليف (المالية)
	١	٥	أخصائي تسويق (التجارية)
الفصل	١	١٠	عامل ماكينة (الإنتاج)
	١	٩	عامل تجهيز (التجهيز)
	٢	٩	مساعد ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	١٠	عامل غلات (التحضير)
	١	٩	عامل شحن وتفريغ (التجارية)
الوفاة	١	٩	عامل فني ماكينات (الإنتاج)
	١	٩	عامل تجهيز (التجهيز)
	١	٨	ميكانيكي (الصيانة والورش)
	١	٥	كاتب حسابات أول (المالية)

تابع جدول (٥)

سب ترك الخدمة	العدد	الفترة المالية	الوظيفة والإدارة التي تعمل بها
	١	٥	رئيس قسم الأمن الصناعي (الإدارية)
النقل	١	٧	عامل إنتاج (الإنتاج)
	١	٩	عامل سكين (التجهيز)
	١	٩	حناد (الصيانة والورش)
	١	٧	مهندس صيانة مبتدىء (الصيانة والورش)
	١	٨	عامل تربينات (القوى)
	١	٦	محقق قانوني (الإدارية)
	١	٦	مطالب مشتريات (التجارية)

رابعا وفامسا : التوسعات المتوقعة في أنشطة الشركة عام ١٩٧٥

والتغيرات التكنولوجية المتوقعة للألات ومعدات الشركة عام ١٩٧٥ ،

حيث تعمل الشركة منذ سنتين بطاقة تقترب من الطاقة الإنتاجية القصوى لها. ونتيجة لنمو احتياجات السوق ، لم يكن ممكنا تلبية الاحتياجات الجديدة من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية للألات الحالية . كذلك فقد تقرر التوسع بإضافة خط إنتاجي جديد يضاف إلى قوة الإنتاج الحالية لمقابلة احتياجات السوق . ولقد تم استيراد الآلات اللازمة لهذا الخط الإنتاجي ، ومن المنتظر أن يتم تشغيله مع بداية عام ١٩٧٥ .

هذا وقد قام كل من مدير العلاقات الصناعية وأخصائي القوى العاملة بالشركة

بالاجتماع عدة مرات بمديرى الإدارات الرئيسية بالشركة لدراسة احتياجات الإدارات المختلفة لمواجهة إضافة الخط الإنتاجى الجديد . ومن واقع المقابلات والدراسات التى أجريت أمكن الوصول إلى جدول (٦) :

جدول (٦) : احتياجات الإدارات المختلفة من القوى العاملة لمواجهة إضافة الخط الإنتاجى الجديد (التوسع) .

الإدارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب
الإدارة العامة للمصانع إدارة الإنتاج	مدير خط إنتاج	٣	١
	رئيس ماكينات	٥	٢
	مشرف صالة إنتاج	٦	٤
	عامل ماهر	٧	٢٠
	عامل ماكينات	٨	٣٨
	عامل	١٠	٤٠
إدارة التجهيز	عامل تسليم	٩	٢
	عامل سكينه	٩	٢
	عامل تجهيز	٩	٢
	مشرف تجهيز	٧	١
إدارة الورش والصيانة	ميكانيكى ممتاز	٧	١
	ميكانيكى صيانة	٨	٢
	ميكانيكى مساعد	٩	٢
	حداد	٩	١
	زيات	٩	١

تابع جدول (٦)

الإدارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب
إدارة التحضير	عامل تحضير لب	٩	٢
	عامل تحضير	١٠	٢
الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والتجارية : الإدارة المالية	كاتب حسابات أول	٨	١
	محاسب مبتدىء	٧	٢
	محاسب تكاليف	٦	١
الشئون الإدارية	كاتب أول	٨	١
	أخصائي قوى عاملة	٦	١
الإدارة التجارية	كاتب مبيعات	٩	١
	أخصائي مبيعات	٦	١
	كاتب مشتريات	٩	١
	أخصائي مشتريات	٦	١
	كاتب مخازن	٩	١
	عامل مخازن	١٠	٤

سادس ، التغيرات التنظيمية المتوقعة

في إدارات الشركة عام ١٩٧٥ ،

قرر أعضاء مجلس إدارة الشركة في اجتماعهم بتاريخ ١٩٧٤/٨/٢٦ إنشاء مكتب للدراسات الخاصة يتبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة لخدمته وأعضاء مجلس الإدارة . ولقد رؤى الإسراع بتدبير الكفاءات اللازمة حتى يتم العمل رسميا داخل هذه الوحدة التنظيمية في بداية عام ١٩٧٥ . ولقد تم تحديد الكفاءات المطلوبة والأعداد اللازمة منها لمكتب الدراسات الخاصة كما هو موضح في جدول (٧) .

جدول (٧) احتياجات مكتب الدراسات الخاصة

من القوى العاملة (التغيير التنظيمي)

الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب
كاتب أول	٨	١
أخصائي	٧	٢
أخصائي أول	٥	١

تحليل البيانات السابقة :

ولقد تم حصر الاحتياجات من القوى العاملة خلال عام ١٩٧٥ وذلك بتحديد حجم العمالة بفئاتها المالية المختلفة لمواجهة الإحالة للتقاعد ، ثم إضافة الاحتياجات من العمالة لمواجهة ترك الخدمة بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والنقل ، وأيضاً إضافة الاحتياجات من العمالة لمواجهة التوسعات والتغيرات التنظيمية . وبذلك أمكن الوصول إلى خطة عامة للإحتياجات من العمالة خلال عام ١٩٧٥ .

فبالنسبة لتحديد احتياجات الشركة من العمالة لمواجهة حالات التقاعد ، فقد تم

الرجوع إلى جدول رقم (١) السابق الإشارة إليه وتفريغه في الجدول رقم (٨) الذي يبين احتياجات الإدارتين الرئيسيتين بالشركة من العمالة .

المجموع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	الفئة المالية الإدارة
٣٥	—	—	—	١	٢	٢	١٠	٣	١١	٦	الإدارة العامة للمصانع
٢٤	١	—	٢	١	—	١	٣	١	٤	١٠	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية
المجموع	١	—	٣	٢	٢	٣	١٣	٤	١٥	١٦	المجموع

أما بالنسبة لتحديد احتياجات الشركة من العمالة لمواجهة ترك الخدمة بسبب الإستقالة والفصل والوفاة والنقل ، فقد تم الاعتماد على جداول ترك الخدمة السابق الإشارة إليها (جداول ٥، ٤، ٣، ٢) وباعتبار أن هذه الجداول تمثل سلسلة زمنية ، فقد أمكن تفريغ هذه الجداول في جدول تحليلي يبين أعداد تاركى الخدمة خلال هذه السنوات موزعة على حسب الفئات المالية المختلفة ثم استخراج المتوسطات التقريبية لعدد تاركى الخدمة بحسب الفئات المالية المختلفة ، ويظهر ذلك في الجدول التحليلي رقم (٩) .

وقد أمكن أيضا استخدام نفس السلسلة الزمنية من البيانات لاستخراج إجمالي أعداد تاركى الخدمة في الإدارتين الرئيسيتين بالشركة خلال الأربع سنوات والمتوسطة التقريبية لعدد تاركى الخدمة في السنة بحسب الفئات المالية المختلفة ، ويظهر ذلك في الجدول التحليلي رقم (١٠) .

جدول رقم (٩) : تحليل لأعداد تاركي الخدمة بسبب الاستقالة والفصل والوفاة
خلال الأربع سنوات ومتوسطاتها التقريبية موزعة بحسب الفئات المالية

الفئة المالية / السنة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
١٩٧١	٧	٨	٤	٦	٣	—	—	—	—	١	٢٩
١٩٧٢	٥	١٣	٦	١	٦	—	—	٢	—	—	٣٣
١٩٧٣	٤	١١	٩	٤	٥	—	—	١	—	—	٣٤
١٩٧٤	٣	١٤	٩	١	٣	٢	—	—	—	—	٣٢
المجموع	١٩	٤٦	٢٨	١٢	١٧	٢	—	٣	—	١	١٢٨
المتوسط التقريبى	٥	١٢	٧	٢	٤	—	—	١	—	—	٣٢

جدول رقم (١٠) تحليل لأعداد تاركي الخدمة بسبب الاستقالة والفصل والوفاة
والنقل فى الإدارتين الرئيسيتين خلال الأربع سنوات والمتوسط التقريبى فى السنة
موزعة بحسب الفئات المالية :

تاركي الخدمة / حسب الإدارات	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
إجمالى تاركي الخدمة فى الإدارة العامة للمصانع خلال الأربع سنوات	١٧	٢٨	٢٧	٧	٢	—	—	١	—	—	٩٢
المتوسط التقريبى فى السنة	٤	١٠	٧	٢	—	—	—	—	—	—	(٣٣)
إجمالى تاركي الخدمة فى الإدارة العامة للتوريدات والإمدادات خلال الأربع سنوات	٢	٢	٢	٢	١٥	٢	—	٢	—	—	٣٦
المتوسط التقريبى فى السنة	١	٢	١	١	٤	—	—	—	—	—	(٩)
مجموع المتوسطات التقريبية	٥	١٢	٨	٣	٤	—	—	—	—	—	٣٢

وبالنسبة للتوسعات فقد تم تحليل الجدول رقم (٦) السابق الإشارة إليه وتفريغه
 فى جدول تحليلى جديد يبين عدد العاملين المطلوبين لمواجهة التوسعات موزعين
 حسب الفئات المالية المختلفة . ويظهر ذلك فى الجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١) : عدد العاملين المطلوبين فى الإدارتين الرئيسيتين فى الشركة
 موزعين حسب الفئات المالية .

المجموع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	الفئة المالية الإدارة
١٢٣	—	—	١	—	٢	٤	٢٢	٤٠	١٢	٤٤	الإدارة العامة للمصانع
١٥	—	—	—	—	—	٤	٢	٢	٣	٤	الإدارة العامة للشئون المالية والإدارة والتجارة
١٣٨	—	—	١	—	٢	٨	٢٤	٤٢	١٥	٤٨	المجموع

وبعد إجراء التحليلات السابقة والتي تلخصها الجداول ١١.١٠.٩.٨ تم وضع
 الخطة العامة للقوى العاملة لعام ١٩٧٥ وذلك بتفريغ نتائج الجداول رقم
 ١١،١٠،٨،٧ فى جدول يمثل الخطة العامة للقوى العاملة للشركة لعام ١٩٧٥
 وهو الجدول رقم (١٢) .

جدول (١٢) : الخطة العامة للقوى العاملة لعام ١٩٧٥ ويظهر بها احتياجات العمالة بالإدارتين الرئيسيتين بالشركة وأسباب هذا الاحتياج مع توزيع العمالة على الفئات المالية .

تاركى الخدمة حسب الإدارات	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
الإدارة العامة للمصانع :	٦	١١	٣	١٠	٢	٢	١	—	—	—	٣٥
● التقاعد	٤	١٠	٧	٢	—	—	—	—	—	—	٢٣
●● ترك الخدمة	٤٤	١٢	٤٠	٢٢	٤	٢	—	١	—	—	١٢٥
●●● التوسعات											
المجموع	٥٤	٢٣	٥٠	٣٤	٦	٤	١	١	—	—	١٨٣
الإدارة العامة للشعوب المالية والإدارية والتجارية :	١٠	٤	١	٣	١	—	١	٣	١	—	٢٤
● التقاعد	١	٢	١	١	٤	—	—	—	—	—	٩
●● ترك الخدمة	٤	٣	٢	٢	٤	—	—	—	—	—	١٥
●●● التوسعات	—	—	١	٢	—	١	—	—	—	—	٤
●●●● التغير التنظيمى											
المجموع	١٥	٩	٥	٨	٩	١	١	٣	١	—	٥٢
إجمالى الاحتياجات	٦٩	٤٢	٥٥	٤٢	١٥	٥	٢	٤	١	—	٢٣٥

● احتياجات العمالة الناجمة عن الإحالة للتقاعد مستقاة من الجدول التحليلى رقم (٨) .

●● = = = = = ترك الخدمة = (١٠) .

●●● = = = = = التوسعات = (١١) .

●●●● = = = = = التغير التنظيمى = (٧) .

حالة رقم [٢]

شركة الشرق للطيران

تواجه شركة الشرق الأوسط للطيران مشكلة ارتفاع معدل دوران العمالة بها حيث يصل إلى ٤٠ - ٤٥ سنويا . وفي إدارة الخدمات على وجه الخصوص يصل معدل دوران العمالة إلى مستويات عالية بين فئتي المشرفين والمؤوسين ، وقد وصل معدل الدوران بين هاتين الفئتين مايقرب من ٧٥٪ سنويا . ويوجد بهذه الإدارة حوالي ١٥٠ (موظفا) ، من بينهم حوالي ٧٠٪ من الإناث .

ونظرا لارتفاع تكاليف التعيين والتدريب التي يسببها معدل الدوران المرتفع ، فلقد بدأت الإدارة العليا توجيه اهتمامها لهذه المسكلة عن طريق دراسة برنامج لتحليل وخفض معدل الدوران ، وكخطوة أولى ، قامت الإدارة بالتعاقد مع مكتب استشارى ليقوم بإجراء استبيان بين العاملين فى إدارة الخدمات والشركة بوجه عام . وقد قام خبراء المكتب الاستشارى بتجميع معلومات عن أكثر من ٩٥٪ من العاملين بإدارة الخدمات . ويوضح الجدول التالى نتائج هذا الاستبيان حسب المستوى التنظيمى للعاملين بالإدارة ، وكذلك البيانات المعيارية فى شركات الطيران المماثلة التى قام خبراء المكتب الاستشارى بتجميعها .

نتائج الاستبيان لإدارة الخدمات بـ شركة الطرق للطيران

مصادر شركات الطيران ككل	نتائج الاستبيان				التعليقات
	المشرفون	المليون	غير المشرفون	المشرفون	
٢,٨٩	٢,٩٧	٣,٣١	٢,٤٨	١,٧٢	الرضا والمكافآت
٣,٣١	٣,٥٨	٣,٦٤	٣,٠٥	٢,٤٢	الراتب
٣,٧٣	٣,٢٥	٣,٣٨	٢,٧٦	٢,٢٨	الإشراف
٣,٤٣	٣,٧٦	٣,٩٥	٣,٧٢	٣,٩٠	الفرقة
٣,٥٢	٣,٦٨	٣,٩٣	٣,١٥	٢,٨١	زمنه العمل
٣,٨١	٣,٨٥	٤,١٥	٣,٢٠	٣,١٥	الميل ذاته
٣,٧٦	٣,٨١	٣,٨٧	٢,٧٠	٢,٧١	إرباط الأداء بالمكافآت المالية (المشرفة)
					إرباط الأداء بالمكافآت المبرجة (المادية)
					نمط سلوك الرؤساء :
					سلوك يركز على مهارة الأعمال
					وسيط الرئيس
٣,٤٨	٣,٥١	٣,٤٠	٣,٩٠	٣,٩٧	سلوك يركز على الاهتمام بالمرؤوسين
٣,٦٨	٣,٧٢	٣,٧٧	٣,١٨	٣,٠٩	سلوك يهتم بالمكافآت الإيجابية
٣,٩١	٣,٩٥	٤,٢٤	٣,٠٣	٣,٩٣	سلوك يهتم بالمكافآت ليلية (المقايمة)
٣,٠٨	٢,٩١	٢,٨١	٣,٥٠	٣,٦١	سلوك يهتم بالمكافآت

المتغيرات	نتائج الاستبيان				معايير تركيزات العيوان ككل	
	المدرسون	المشرفون	غير المشرفون	المشرفون	المشرفون	غير المشرفون
<p>خصائص الأعمال</p> <p>الاستقلالية والحرية في العمل</p> <p>توزيع مسؤوليات مرتبطة عن نتائج الأداء</p> <p>تنوع الأعمال التي يؤديها الفرد</p> <p>أداء أعمال فيها تجدي وإبداع للعمل</p> <p>ممارسات تنظيمية</p> <p>غموض الدور الذي يؤديه الفرد</p> <p>وجود تناقض ومعارض في الدور الذي يؤديه الفرد</p> <p>مخطط العمل</p> <p>عملية تقسيم الأداء</p> <p>توازن زبلاء العمل</p> <p>تخطيط تدفق العمل</p>	٤,١٣	٤,٢٢	٣,٨٠	٤,٢٠	٤,٠٠	٣,٨٧
	٣,٨٨	٣,٨١	٣,٦٨	٣,٨٧	٢,٧٠	٣,٧٠
	٣,٦٧	٣,٣٥	٢,٢٢	٣,٦٢	٣,٢١	٢,٦٢
	٤,١٣	٤,٠٣	٣,٠٢	٤,١٠	٣,٦٤	٣,٥٨
	٢,٧٠	٢,٩١	٣,٣٤	٢,٦٠	٢,٤٠	٢,٢٠
	٢,٨٧	٢,٦٩	٢,٩٤	٢,٨٣	٣,١٢	٣,٠٢
	٣,١٤	٤,٠٤	٣,٢٣	٢,٦٦	٢,٦٨	٢,٧٢
	٢,٧٧	٣,٣٥	٢,١٩	٢,٩٢	٣,٧٠	٣,٦٢
	٣,١٧	٣,٩٤	٢,٨٧	٣,٦٥	٣,٦٢	٣,٣٥
	٢,٨٨	٢,٦٢	٢,٩٥	٤,٢٠	٣,٨٠	٢,٧٦

- القيم في الجدول تمثل مقياس من ١ قيمة منخفضة جدا إلى ٥ قيمة مرتفعة جدا .
- المطلوب : (١) تحليل الملومات الواردة بالجدول مع محاولة تحديد وتوضيح جوانب القوة والادارة
- وجوانب المشاكل بها .
- (٢) تقديم اقتراحات لحل المشاكل التي تواجهها الادارة وكذلك خطة عمل الادارة .

حالة رقم [٤]

حالة عن

إعداد بطاقات وصف الوظائف

لبعض الوظائف في مشروع الغاز الطبيعي

بشركة الغازات البترولية بتروجاس

بعد أن يقوم أخصائي التحليل بالدراسة التحليلية للبيانات والمعلومات المجمعة عن الوظائف واستبعاد ما هو غير ضروري منها ، يقوم بالتنسيق بينها وترتيبها في شكل يعطى دلالة ومعنى واضحاً لطبيعة ومستوى الوظائف ، ثم تسجيل هذه البيانات والمعلومات المرتبة في بطاقات تمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف .

وتعطى بطاقة وصف الوظيفة صورة كاملة ومنمطة عن أبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها .

وتشمل البيانات التي تدرج بهذه البطاقة : اسم الوظيفة ، والواجبات التفصيلية التي يؤديها شاغلها ، والأدوات والآلات والوسائل المستخدمة في إنجاز العمل ، والمسؤوليات التي يمارسها سواء أكانت مسؤوليات إشرافية مثل « الإشراف الواقع على الوظيفة والإشراف الذي تباشره الوظيفة على الوظائف الأخرى » أو مسؤوليات غير إشرافية مثل « المسؤولية عن المحافظة على أدوات أو معدات أو عن معلومات سرية أو عن سجلات أو عن أموال أو عن أرواح الآخرين أو عن اتصالات العمل أو غير ذلك » ، وظروف العمل المحيطة بالوظيفة مثل الإضاءة والتهوية والأثرية والضوضاء ، ومخاطر الوظيفة ، هذا إلى جانب المطالب الأساسية اللازمة لشغل الوظيفة وفقاً لطبيعتها ومسؤولياتها .

وسوف نعرض فيما يلي لبطاقات لبعض الوظائف الجديدة والمتخصصة والغير تمطية والتي وجدت فقط منذ حوالي عشر سنوات مع بداية تنفيذ مشروع توصيل

الغاز الطبيعي للاستخدام المنزلى والتجارى والصناعى ومحطات الكهرباء بديلا عن أنواع الوقود الأخرى مثل البوتاجاز الذى كان يستورد معظمه من الخارج بالعملات الصعبة وكذلك السولار والمازوت التى يمكن تصديرها للخارج، وحيث أن الغاز الطبيعى المستخدم يستخرج محليا بكميات كبيرة وكان يحرق قبل ذلك دون الاستفادة منه ، ومن ذلك تبين مدى أهمية هذا المشروع اقتصاديا على المستوى القومى :

قسم الوظيفة : رئيس قسم خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط
المستوى : الأول
الربط السنوى :
التاريخ :

نطاق العمل :

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط بإدارة تنفيذ مشروعات (....) بقطاع تنفيذ المشروعات بالإدارة العامة للغاز الطبيعى .
- وتختص بالإشراف على مجموعة الأعمال التخصصية والفنية فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ أعمال تركيب خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط بالمناطق الجديدة والمصانع ومحطات الكهرباء والأعمال التجارية وإعداد التقارير الخاصة بذلك طبقا للمواصفات المعتمدة أو الموضوعة والأصول الفنية والهندسية لتنفيذ الأعمال .

المهام :

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير إدارة تنفيذ المشروعات .
- يشرف على العاملين بالقسم تحت رئاسته إشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم ويتأكد من تنفيذ العمل طبقا للقوانين اللوائح والتعليمات القائمة .
- يعمل بناء على تعليمات شفوية أو مكتوبة وطبقا للأساليب الفنية والإدارية القائمة .
- يحلل ويتابع ويوافق على البرامج التنفيذية ونائها بتوفر المواد والعمالة والرسومات والأساليب المقتنة وغير ذلك ، ويقوم بالرد عليها فى حينها كما يراقب تحقيق الأهداف.
- يشرف على تنفيذ أعمال مشروعات خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط طبقا للمواصفات المعتمدة والبرامج المقررة ونظم اجراءات العمل المتبعة شاملة اجراءات اللحام والمواد والاختيار الغير متلفة ويقدم تقاريره اليومية عنها ويتابع ورود المواد وصرفها.
- يقوم بالتنسيق اللازم للحصول على التصاريح واستخراج التراخيص من الجهات الرسمية (مرافق - حكم محلى - مرور - ... الخ) اللازمة لقيام المقاول بتنفيذ الأعمال المكلف بها بالتنسيق مع مختلف الجهات فى حالة وجود تعرض بين مرافق تلك الجهات وبين أعمال المقاول كما يقدم التصاريح التى قد تصدر من الإدارة للغير .
- يقدم اقتراحات التصميم فى اختيار مسارات الخطوط وتحديد المكونات وحل المشاكل الفنية التى تعترض التنفيذ واجراء التعديلات اللازمة على التصميمات لتلافى ذلك كما يقوم بإعتماد التقييم المقدم من المقاول .
- يتابع مع قسم متابعة تنفيذ الأعمال المدنية فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ الأعمال الإنشائية لباني المحطات ، وكذلك الأعمال المدنية لخطوط الصلب .
- يقوم بالمراجعة والمناقشة على إصدار الرسومات التسجيلية للأعمال وإعدادها بالصورة السليمة للتدال شاملة السجلات وأفلام الأشعة والتقارير اليومية والتقاطعات الخاصة

والحماية الكاثودية ورسمات المخطات وشهادات الاختيار والتوقيع والإستلام الإبتدائي والنهائي .

- يقوم بإصدار الموافقات والمهمات المستخدمة وراقب المخزون ومعدلات استخدام المواد بالتنسيق مع قسم التخطيط .

- يقوم بالتنسيق مع قسم التفتيش والمتابعة الفنية فيما يخص باجراءات الاختبارات للمواد والممالة والمهمات واختبارات الضغط واجراءات تدفيع الغاز .

- ينسق مع الأقسام المناظرة فى إدارات العمليات بقطاع التشغيل عند القيام باختبارات الضغط اللازمة وتدفع الغاز فى الخطوط ومحطات التخفيض لاتخاذ كافة الاجراءات الفنية والأمنية اللازمة .

- يقر كميات وتكاليف الأعمال المنفذة المطابقة للمواصفات واعتماد المستخلصات وشهادات الصلاحية بمجال العمل .

- يقوم بإعداد التقارير الأسبوعية والشهرية كما يعد التقرير السنوى لتقييم أداء العاملين بالقسم رئاسته .

- يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات والقدرات الإنتاجية للعاملين بالقسم رئاسته .

- يراعى تنفيذ قواعد الأمن والسلامة أثناء العمل للمحافظة على العاملين وعلى الغير .

- يباشر السلطات المالية والإدارية المخلة للوظيفة بموجب لائحة السلطات المالية المعمول بها على مستوى الشركة .

- يقوم بما يكلف به من أعمال أخرى مماثلة .

مطالب التأهيل :

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لا تقل عن عشر سنوات في مجال العمل .
- قدرة على القيادة والوجيه .
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .
- إجادة اللغة الإنجليزية .
- اجتياز الاختبارات الطبية التي تجرى بمعرفة الشركة .



اسم الوظيفة : رئيس قسم أعمال المسح وتحويلات الأجهزة .

المستوى : الأول

الربط السنوي :

التاريخ :

نطاق العمل :

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم المسح وتحويلات الأجهزة بإدارات تنفيذ المشروعات في المناطق المختلفة بقطاع تنفيذ المشروعات بالإدارة العامة للغاز الطبيعي .
- وتخص بالإشراف على مجموعة الأعمال التنفيذية التخصصية والفنية فيما يتعلق بمراقبة المسح لتقدير أعداد العملاء الذين سوف يتم توصيل الغاز الطبيعي إليهم وكذلك طبيعة نشاط العمل ونوع وعدد الأجهزة المستخدمة وكذلك أعمال تركيبات المدائن وتحويلات الأجهزة والاختبارات التي تجرى للتأكد من تنفيذ الأعمال طبقا للمواصفات للمحمدة .

المهام :

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير إدارة تنفيذ المشروعات .
- يشرف على العاملين بالقسم تحت رئاسته إشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم ويتأكد من تنفيذ العمل طبقا للقوانين واللوائح والتعليمات القائمة .
- يعمل بناء على تعليمات شفوية أو مكتوبة وطبقا للأساليب الفنية والإدارية المرعية القائمة بالشركة .
- يحلل ويتابع ويوافق على البرامج التنفيذية المقترحة أو المعتمدة من ناحية المواد والعمالة والأساليب ، ويقوم بالرد عليها فى حينها ويتابع تحقيق الأهداف وارتباطها بالأنشطة الأخرى للمشروع.
- يقوم بالإشراف على أعمال المسح والتحويلات وتعديلات المداخن التى يقوم المقاول بتنفيذها طبقا للمواصفات والأصول الفنية وتذليل مايقابل المقاول من صعوبات ويقر كميات وتكاليف الأعمال ويرفعها لإدارته .
- يقوم بمراقبة ومتابعة وإعداد التقارير عن الاختبارات التى تجرى على الأجهزة التى يتم تحويلها بمعرفة المقاول والموافقة على الاجراءات وطرق الاختبار لضمان استمرارية وكفاءة الأداء والأمن للأجهزة .
- يشترك فى تحديد اجراءات التحويل للأجهزة الجديدة التى لم يسبق تحويل مثل لها كما يشترك فى تحديد التعديلات التى تحدث فى تركيب المداخن وتحديد الرسومات النمطية ومراجعة الحسابات والموافقة عليها .
- يتابع حل مشاكل العملاء أثناء التنفيذ .
- يحدد ويراجع مايمصدر به قرار المقاول بخطرورة الجهاز أو عدم إمكانية التحويل للتأكد من واقعية هذا التقرير .
- يقوم بإعداد الموافقات على المواد وتقدير قيمة الخزون ومراقبته بالإشتراك مع قسم التخطيط .

- يقوم بإعداد المستندات والشهادات الخاصة بالأعمال المنفذة طبقا لإشتراطات العقود تمهيدا لتسليمها لجهات الاختصاص كما يقوم بإصدار شهادات تمام الأعمال والاستلام الابتدائي والنهائي لها وتسليم نسخ من الاجراءات الجديدة لتحويل الأجهزة لإدارات التشغيل .
- يشرف على إعداد تقارير التنفيذ والمتابعة فيما يختص بأعمال التحويلات القيام بأعمال المسح ويتحقق من تواجد العملاء أثناء التنفيذ .
- يجرى الاتصالات وكافة مايتطلبه العمل من إنجاز كحضور اللجان والاجتماعات المتعلقة بمجال عمله .
- يساهم فى إعداد تقارير النشاط الدورية للإدارة ، كما يعد التقارير السنوية عن العاملين بالقسم رئاسته . .
- يراعى تنفيذ قواعد الأمن السلامة بين العاملين أثناء القيام بالأعمال .
- يباشر السلطات المالية والإدارية المخولة للوظيفة بموجب لائحة السلطات المالية المعمول بها على مستوى الشركة.
- يقوم بما يكلف به من أقرب (.....) .

مطالب التأهيل :

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لا قل عن عشر سنوات في مجال العمل .
- قدرة على القيادة والوجيه .
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .
- إجادة اللغة الإنجليزية .
- القدرة على التعامل مع الجمهور وكل المشاكل .
- اجتياز الاختبارات الطبية المقررة .
- اجتياز الدورات التدريبية التي تقيمها الإدارة .



اسم الوظيفة : رئيس قسم كبار المستهلكين.

المستوى : الأول

المرتب السنوي :

التاريخ :

نطاق العمل :

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم كبار المستهلكين بإدارات تنفيذ المشروعات في المناطق المختلفة بقطاع تنفيذ المشروعات بالإدارة العامة للغاز الطبيعي .
- وتختص بالإشراف على مجموعة الأعمال التنفيذية والفنية في مجال توليد الغاز الطبيعي لكبار المستهلكين (محطات قوى - مصانع - أعمال تجارية كبيرة - ...)
- ودراسة ووضع المواصفات الفنية الخاصة بتحويل الأجهزة وتركيب الخطوط والمنظمات لكبار المستهلكين ومراقبة تنفيذ هذه المواصفات

المهام :

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير إدارة التنفيذ التابع لها تنظيميا.
- يشرف على العاملين بالقسم رئاسته إشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم ويتأكد من تنفيذ العمل طبقا للوائح والتعليمات القائمة .
- يعمل بناء على تعليمات شفهية أو مكتوبة وطبقا للأساليب الفنية والإدارية المرعية. - يشرف على أعمال المعاينات والمسح الميداني اللازمة لتوصيل الغاز الطبيعي للعميل .
- مراجعة واعتماد التصميمات والرسوم الخاصة بتوصيل الغاز لكبار المستهلكين والتأكد من مطابقتها للمواصفات وأساليب ونظم العمل بالمنظمة لذلك .
- يتابع ويشرف على أعمال المقاولين بخصوص توصيل الغاز لكبار المستهلكين .
- يشرف على أعمال حفظ سجلات الأجهزة التجارية والصناعية واجراءات تحويلها وتحقيق المتطلبات الخاصة لتأمين الإمداد والأمن الصناعي لكبار العملاء .
- يشرف على إعداد الماصفات للمهمات والأجهزة والمعدات وتحديد أساليب تنفيذ الأعمال المتعلقة بإمداد كبار المستهلكين بالغاز الطبيعي ، وإخطار قسم التصميم بأعمال كبار العملاء الفعلية والمقدرة .

يسجى الاتصالات وكافة ما يتطلبه العمل من إنجاز كحضور اللجان والاجتماعات المتعلقة بالعمل .

- يخطر رئيسه المباشر بحاجته من العمالة المتخصصة من الأقسام المختلفة اللازمة للإشراف على الأعمال .

- يساهم فى إعداد تقارير النشاط الدورية للإدارة كما يعد التقارير السنوية للعاملين بالقسم .

- يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات والقدرات الإنتاجية للعاملين معه .

- يراعى تنفيذ قواعد الأمن والسلامة بين العاملين أثناء تنفيذ الأعمال .

- يباشر السلطات المالية والإدارية المخولة للتوظيف بموجب اللوائح المعمول بها فى الشركة .

- يقوم بما يكلف به من أعمال أخرى مماثلة .

مطالب التأهيل :

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لا قل عن عشر سنوات فى مجال العمل .

- قدرة على القيادة والوجيه .

- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .

- إجادة اللغة الإنجليزية .

- اجتياز الاختبارات الطبية المقررة .

- اجتياز الدورات التدريبية التى تقيمها الإدارة .

والمطلوب :

قراءة بطاقات الوصف الثلاث - ومناقشة هل ينقصها بيانات أخرى؟، أرجواظهار وجهة نظرك .

الفصل الثالث

اختيار وتعيين الأفراد

الفصل الثالث

اختيار وتعيين الأفراد

تم فى الفصل السابق تحديد احتياجات المنظمة المتوقعة من الموارد البشرية لتغطية العجز المتوقع فى أنواع معينة من العاملين يشغلون أو يتوقع أن يشغلوا وظائف معينة بالمنظمة وتم أيضا اظهار وصف هذه الوظائف وبيان مؤهلات من يشغل تلك الاحتياجات المتوقعة من الأفراد بشكل يحقق التوافق بين الأفراد الذين سيعينون من ناحية مؤهلاتهم التى يمتلكونها بالفعل وبين المؤهلات المطلوب أن تتوافر فيهم حتى يؤدوا مهام وظائفهم التى سيعينون عليها بكفاءة . وخلق هذا التوافق هو النتيجة النهائية لقيام إدارة الافراد بوظيفة اختيار وتعيين العاملين بكفاءة ونجاح إدارة الأفراد فى خلق ذلك التوافق يعنى أن قدرة الأفراد على أداء العمل ستكون مرتفعة وكذلك سوف يرتفع مستوى رغبتهم فى العمل ، وهذا يؤدى إلى ارتفاع مستوى أدائهم مما يعمل على رفع الكفاءة الانتاجية فى المنظمة ، لأنه كما اتضح لنا فى الفصل الأول أن مستوى أداء الأفراد هو دالة القدرة X الرغبة X الظروف .

ووظيفة الاختيار والتعيين تمر بعدة مراحل تختلف من منظمة لأخرى ، ولكن فى الغالب تتضمن تلقى طلبات التوظيف ، فحص طلبات التوظيف ، اجراء الاختبارات ، اجراء المقابلات ، اجراء استفسارات عن المتقدمين ، الفحص الطبى ، المقابلة النهائية ، تعيين المتقدم للوظيفة وتقديمه للوظيفة ، وضعه فى مرحلة الاختبار العملى على الوظيفة ، ثم قرار التعيين . وسوف نتناول شرح هذه المراحل فى هذا الفصل . وحيث أن بعض المراحل تحتاج إلى شرح تفصيلى وعمق فى التحليل مثل مرحلة الاختبارات والمقابلات فسوف نوردها فى الفصل الرابع . وحيث أن

طبيعة اختيار وتعيين رجال الإدارة وخاصة رجال الإدارة العليا تختلف عن طبيعة اختيار الأفراد بشكل عام بما يجعل إجراءات اختيارهم مختلفة عن اختيار الأفراد بشكل عام ، لذلك سوف يشرح اختيار وتعيين هؤلاء الأفراد فى الفصل الخامس . أما هذا الفصل فسوف يتضمن مفهوم الاختيار والتعيين ، مصادر الموارد البشرية ، استراتيجيات قرار الاختيار ، ومراحل الاختيار والتعيين .

مفهوم اختيار الافراد

يقصد بعملية اختيار الأفراد بأنها العمل الإدارى الذى يعمل على مقابلة متطلبات وظيفة معينة فيمن يشغلها وبين متقدمين لشغل هذه الوظيفة حالياً أو مستقبلاً ولديهم مؤهلات معينة . ويمكن معرفة متطلبات الوظيفة فيمن يشغلها من خلال كرت مواصفات شاغل الوظيفة الذى تم ايضاحه فى الفصل السابق . وعملية الاختيار بهذا المفهوم ليست كما يظن البعض هو اختيار الأفضل من بين متقدمين لشغل وظيفة معينة . فقد لا تتوافر متطلبات الوظيفة فى ذلك الأفضل كما أنه يمكن أن يكون الأفضل ذوى مؤهلات اعلى من المؤهلات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة .

وينبغى أن يتم تدبير القوى البشرية المناسبة للموظائف الشاغرة أو المتوقع أن تكون شاغرة فى الوقت المناسب . ولذلك فعملية الاختيار ليست عملية فجائية تظهر فقط عندما تحدث خلوات فى بعض الوظائف ، ولكنها عملية إيجاد مخزون من الأفراد المناسبين لشغل وظائف المنظمة المتوقع خلوها فى المستقبل . وتحفظ المنظمات بسجلات عن هؤلاء الأفراد لتقوم بتعيينهم فى الوقت المناسب .

ولإيجاد التوافق بين مؤهلات طالب الوظيفة وبين متطلبات الوظيفة فيمن يشغلها عملية ذات أهمية كبيرة ، لأنها تؤدي كما سبق القول إلى رفع الانتاجية إذا أدبت

بكفاءة . وإذا لم تؤدي بشكل جيد سيؤدي ذلك إلى اختيار أفراد أقل كفاءة ،
ونعكس ذلك بالطبع على انخفاض انتاجية المنظمة . هذا علاوة على أن المنظمة
تكون قد تحملت مصاريف اجراء مراحل الاختيار وذلك لاختيار أشخاص غير
مناسبين . علاوة على تكلفة العائد الضائع على المنظمة في حالة إذا ماتم اختيار أفراد
مناسبين ، ويتمثل ذلك العائد الضائع في الفرق بين انتاجية العامل المناسب ولم يختار
وبين انتاجية العامل الغير مناسب والذي تم اختياره .

ومن هذا المفهوم نستخلص أن الهدف من عملية الاختيار هو التأكد من أن
الشخص الذي سيختار لوظيفة تم اختياره على أسس موضوعية وهي توافر المؤهلات
المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة في ذلك الشخص . وينبغي استبعاد المعايير الشخصية في
الاختيار مثل معايير المحاباة ، والقرباة ، والصداقة والمعرفة ، والمنافع المتبادلة . وبذلك
يتم تأدية وظيفة الاختيار كما أرادها لنا الدين الإسلامي . ويحضرني في هذا الموقف
أحاديث لرسول الله صلى الله عليه وسلم في ضرورة اختيار الشخص المناسب
للووظيفة ، حيث يعتبر ذلك أمانة يجب أن يراعيها القائم بعملية الاختيار .

يقول صلى الله عليه وسلم :

« من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من أصلح منه

فقد خان الله ورسوله »

وقال صلى الله عليه وسلم :

« إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة ، فقليل يارسل الله وما إضاعتها؟

قال : إذا وسد الأمر لغير أهله » .

وقد رفض رسول الله صلى الله عليه وسلم اختيار أبا ذر الغفاري وهو صحابي
جليل في القيام بعمل لا يتناسب مع مؤهلاته . فعندما جاء أبو ذر وقال : يارسول الله
ألا تستعملني ؟ أى توليني عملا عاما - قال : فضرب يده على منكبيه ... ثم قال
« بأبأ ذر إنك ضعيف وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزي وندامة ... إلا من أخذها

بحقها وأدى الذى عليه فيها .

مصادر الموارد البشرية :

حتى تختار المنظمة أفراد لوظائف خالية أو من المتوقع أن تكون خالية فى المستقبل تلجأ إلى إحدى مصدرين أو كلاهما :

المصدر الأول وهو اختيار أفراد من داخل المنظمة وذلك للوظائف الخالية أو التى ستخلو والتى فوق المستوى الأدنى للسلم الوظيفى لها . ويتم الاختيار من الداخل بواسطة النقل أو من خلال الترقية إلى وظيفة أعلى . فخلو وظيفة على مستوى مدير إدارة على سبيل المثال سوف يعطى فرصة لعدة ترقيات تتمثل فى فرصة ترقية أحد رؤساء الأقسام ، وفرصة ترقية أحد الملاحظين مكان رئيس القسم الذى سيرقى ، وفرصة ترقية أحد العمال مكان الملاحظ الذى تم ترقيته . أما المصدر الثانى : فهو اختيار أفراد من الخارج للملء الوظائف الشاغرة . والاعتماد على المصدر الخارجى لا بد منه بالنسبة لشغل الوظائف الخالية والموجودة فى أول السلم الوظيفى . وكذلك يمكن أن يتم شغل وظائف إدارية خالية بالمنظمة بأفراد من خارج المنظمة .

والاختيار من الداخل له عدة مزايا تتمثل فى إعطاء فرص ترقية للعاملين بالمنظمة حيث سيرقوا للملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة وذلك يعتبر حافز للعاملين يدفعهم لزيادة جهدهم فى العمل ، ويزيد ولاء العاملين للمنظمة وبالتالي يقل معدل دوران العمالة . كما أنه يجعل عملية الاختيار أكثر دقة ، حيث تتوافر معلومات عن العاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم المباشرين ومن خلال تقارير تقييم الأداء ومن خلال العلاقات معهم أثناء العمل بما تمكن من جودة الحكم على مدى تناسب العامل لشغل الوظيفة الشاغرة . كما أن تكلفة وإجراءات الاختيار ستكون أقل حيث أن الاختيار من الداخل يكون اختيار أفراد من بين عدد محدود ومرشحين لشغل

الوظيفة الحالية . ولكن الاختيار من الخارج يكون فى الغالب من بين عدد كبير من المرشحين . والأفراد الذين سيختاروا من الداخل يعرفون مسبقا سياسات المنظمة وسياسات الأفراد بها ولديهم إلمام بظروف العمل بالمنظمة ، وبالتالي فلن يكون هناك حاجة لقيام المنظمة بتوجيههم وإمدادهم بمثل هذه المعلومات مما يقلل من تكلفة إجراءات الاختيار والتعيين .

ويعاب على الاختيار من الداخل أنها تمنع دخول أفراد جدد ذوى أفكار ابتكارية وتطويرية ، كما أنه فى بعض الأحيان يصعب أن تجد شخص من الداخل لديه مؤهلات وظيفة إدارية معينة خالية . وبالتالي يكون الاختيار من الخارج أفضل . كما أن تجارب كثير من من الشركات ترى أنه بالنسبة لبعض الوظائف الإدارية القيادية وبعض الوظائف المهنية يفضل أن يتم شغل بعضها إذا خلت بأفراد من الخارج حتى يمكن تطوير المنظمة وخلق حيوية بها . ولذلك فالسياسة المقبولة فى رأى المؤلف أنه يمكن الاختيار من الداخل بالنسبة للوظائف الإدارية المباشرة ، أما بالنسبة للوظائف الإدارية الوسطى والعليا والوظائف الفنية فيمكن أن تعتمد على المصدرين أما من الداخل أو الخارج ، ولكن ينبغى أن تعتمد المنظمة دائما على المصادر الخارجية لهذه الوظيفة بنسبة معقولة حتى تضمن التجديد والتطوير بها .

كيف يتم الحصول

على أفراد من الداخل ؟

يتم اختيار أفراد من الداخل بواسطة الترقية أو النقل وذلك بالاعتماد على تقييم أداء الأفراد وترشيحات رؤسائهم . فعندما تخلو وظيفة أو عدة وظائف يجتمع مسئول شؤون الأفراد مع المديرين ذوى الاختصاص لدراسة تقارير تقييم الأداء للعاملين الممكن أن يشغلوا تلك الوظيفة ، وبناء على تلك الدراسة والمناقشة يتم اختيار الفرد أو

الأفراد الذين يشغلون الوظيفة أو الوظائف الخالية . ويمكن الاعتماد على الكمبيوتر إذا كان يوجد به بيانات عن الأفراد العاملين وذلك للمساعدة فى تحديد الأفراد الذين تتفق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة . كما أن بعض المنظمات تعلن فى لوحات عن الوظائف الشاغرة ، ويسمح للموظفين الذين يشعرون أن لديهم مؤهلات شغل هذه الوظائف أن يتقدموا لها ، ويتم الاختيار بينهم بواسطة إجراءات الاختيار المتبعة بالمنظمة .

الاختيار من المصادر الخارجية

الاختيار من المصادر الخارجية يعطى مجال أكبر للقائمين بالاختيار للاختيار بين عدد أكبر من المرشحين ، وبالتالي زيادة عدد احتمالات اختيار أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة . كما أن الاختيار من الخارج كما سبق القول يسمح بدخول أفراد جدد ذوى أفكار جديدة بما يعمل على تطوير المنظمة ، هذا علاوة على أنه المصدر الوحيدة فى حالة عدم وجود من يشغل الوظيفة الشاغرة أو الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمنظمة ، وكذلك بالنسبة لشغل الوظائف الشاغرة فى أول السلم الوظيفى . ويوجد مصادر عدة للاختيار من الخارج هى :

الإعلانات :

حيث يتم الإعلان فى أجهزة الإعلام من صحف يومية أو راديو أو تلفزيون عن وجود وظائف شاغرة فى أحد المنظمات ، ويحدد فى الإعلان طبيعة هذه الوظائف ، والمؤهلات المطلوبة فيمن يرغب التقدم لها ، ومدة ومكان التقدم لهذه الوظائف . ويعاب على هذه الوسيلة أن عدد المتقدمين من المحتمل أن يكون كبير مما يجعل عملية الاختيار صعبة ومكلفة وخاصة إذا كان العدد المطلوب اختياره محدود .

ولكن هذه الوسيلة تعطى فرصة متساوية للراغبين فى شغل هذه الوظائف للتقدم لأن الإعلان يقرأ أو يسمعه كل فرد . وكثير من قوانين العمالة تشترط الإعلان فى الجرائد الرسمية فى حالة وجود وظائف شاغرة . وينبئ عند الإعلان عن الوظائف الشاغرة أن يكون الإعلان واضح ويحدد بدقة المؤهلات المطلوبة فى المتقدم ، ومتى ، وكيف يتقدم . وألا يتضمن شروط يظهر منها التحيز لفئة أو لون أو جنس أو مؤهلات غير مطلوبة أو غير ضرورية لشغل هذه الوظيفة . حيث أن ذلك لا يحقق العدالة بين الأفراد الذين يمكن أن يشتغلوا فى هذه الوظيفة أو الوظائف الشاغرة .

الكليات والمعاهد :

فى كثير من الجامعات وخاصة فى الجامعات الأجنبية يوجد مكتب لتوظيف الخريجين . حيث تقوم الشركات الباحثة عن موظفين بإرسال مندوبين عنها لمقابلة طلبة السنوات النهائية والمتوقع تخرجهم . وذلك لتبادل المعلومات . حيث يقوم مندوبى الشركات بإعطاء معلومات عن تلك الشركات وعن الوظائف بها ، وفرص العمل المتاحة لديها وتأخذ معلومات عن مؤهلات الطلبة الراغبين فى العمل بتلك الشركات . وغالبا يتم تنظيم زيارات للطلبة لهذه الشركات . وتتمكن الشركات بهذه العملية من تحديد الطلبة الذين يناسبوا العمل فى الوظائف المتوقعة أن تكون شاغرة عند تخرجهم . وعند التخرج تقوم هذه الشركات بالاتصال بهؤلاء الخريجين لاتخاذ اجراءات الاختيار والتعيين . وتحرص كثير من الجامعات أن تتم هذه الخدمة لخريجها حتى تكسب رضا الطلبة والمجتمع عنها .

وفى الغالب يصلح ذلك المصدر للمئ وظائف الشاغرة فى أول السلم الإدارى والتي لا يتطلب خبرة عملية مسبقة ويكتفى فيها بالتدريب المبدئى الذى يأخذه المرشح للوظيفة قبل قيامه بمهام وظيفته بشكل كامل . ويرى المؤلف أن الجامعات

المصرية ينبغي أن تقوم بهذا الدور بالنسبة لخريجها ، حيث تنشئ مكتب للخريجين بكل كلية ليقوم بمهمة تنظيم مقابلات مسؤولي الشركات بخريجى الكلية المتوقع .

(٣) مكتب القوى العاملة

حيث يتلقى ذلك المكتب طلبات التوظيف من الباحثين عن العمل وكذلك تلقى طلبات المنظمات والشركات عن الوظائف الشاغرة لديهم والمؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها . ويقوم ذلك المكتب بتوفيق طالب التوظيف مع الوظائف الشاغرة حسب متطلبات الوظيفة والمؤهلات المتاحة لدى الباحثين عن التوظيف .

وينبغي أن يكون توزيع طالبي العمل على الوظائف حسب العدد المطلوب فقط وحسب المؤهلات المطلوب أن تتوافر فيمن يشغل هذه الوظائف . وينبغي ألا تتخذ هذه المكاتب قرار التعيين أو الترشيح النهائي ، ولكن تقوم بالاتصال بكل من الشركة أو المنظمة وكل من طالب العمل لتخبرهم بأن هؤلاء الافراد لديهم المؤهلات الاساسية لشغل الوظائف الشاغرة عند تلك المنظمات . وعلى المنظمات أن تتأكد من ذلك من خلال قيامها باجراءات الاختيار الاخرى من اختبارات ، مقابلات ، استفسارات عن المرشحين . والمنظمة هي التى تتخذ قرار التعيين النهائي ، وطالب العمل لديه الحق فى قبوله أو رفضه .

وهذه المكاتب قد تكون حكومية وقد تكون أهلية . والمكاتب الاهلية تؤدي هذا العمل مقابل اجر تأخذه من المنظمات . وبعض مكاتب العمل تقوم بكل أو معظم اجراءات الاختيار لبعض الشركات بناء على طلب تلك الشركات . ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على كفاءة القائمين بالعمل بتلك المكاتب .

(٤) العاملين بالمنظمة

حيث يسمح للعاملين بالمنظمة فى حالة وجود خلوات لوظائف معينة أو توقعها

أن يقوموا بالتوصية بتشغيل افراد يعرفونهم على اساس تعهدهم بأن هؤلاء الافراد الذين يرشحونهم لديهم المؤهلات المطلوبة لمن يشغل تلك الوظائف ، وتمتاز هذه الطريقة ان العاملين يعرفون ظروف العمل بالوظيفة الشاغرة ولديهم معلومات لمن يوصون باختيارهم ، وبالتالي من الممكن ان يكون ذلك الاختيار سليم . هذا علاوة على أن العاملين سيرشحون من يرغبون في العمل معهم وبالتالي يخلق جو العمل الجماعي وتحسن الاتصالات الشخصية بالمنظمة . ولكن يعاب على هذا المصدر احتمالات التحيز للاصدقاء والاقارب والمعارف . ويصلح هذا المصدر غالبا بالنسبة للاعمال البدوية الفنية مثل عمال النسيج أو عمال الميكانيكا واعمال الكهرياء .

(٥) تلقى طلبات توظيف بمكتب التوظيف

حيث تتبع المنظمة سياسة امكانية تلقى طلبات توظيف من الراغبين في العمل لديها حتى وان كانت ليست في حاجة فورية لهم . ويملاً الراغبين في العمل تلك الطلبات ويتركها في مكتب التوظيف بالشركة . وعند حاجة الشركة لعاملين ترجع إلى هذه الطلبات لاختيار المناسب منها والاتصال بأصحابها لاتخاذ اجراءات الاختيار والتعيين . وتمتاز هذه الطريقة ان الذى يترك طلب توظيف بالمنظمة يكون لديه رغبة للعمل في تلك المنظمة ، وبالتالي يكون معنوياته مرتفعة لو تم اختياره . كما أنها أقل تكلفة من استخدام الوسائل الاخرى مثل الاعلانات أو ارسال مندوبين للجامعات .

(٦) اتحادات العمال

بعض اتحادات العمال تقدم خدمة الترشيح للوظائف الشاغرة لاعضاءها الباحثين عن عمل . حيث تقوم المنظمات بالاتصال بهذه الاتحادات وابلاغها بالوظائف الشاغرة لديها ومؤهلات من يشغلها . وتقوم هذه الاتحادات بترشيح الراغبين من أعضائها والمتوافره لديهم متطلبات تلك الوظائف الشاغرة . كما أن هناك بعض

الاتحادات العمالية تجعل عملية اختيار العاملين فقط من خلالها مثل الاتحادات التي تشرف على مهنة معينة مثل مهنة المحاسبين على سبيل المثال ، وخاصة اذا كانت الاتحادات لديها شروط معينة ينبغي توافرها لمن يرغب فى مزاوله المهنة التي تشرف عليها هذه الاتحادات .

استراتيجيات قرار الاختيار

هناك استراتيجيتين لاتخاذ قرار الاختيار الاولى هي استراتيجية الخطوات المتتابعه أو المراحل المتتابعه ، والثانية هي استراتيجية السماح للمتقدم للوظيفة بالمرور فى جميع مراحل الاختيار ومن يحصل على درجات أعلى من بين المتقدمين تكون له الاولوية فى الحق بالاختيار . ويشترط فى استراتيجية الخطوات المتلاحقة ان ترتب مراحل الاختيار حسب اهميتها فى الحكم على قدرة الفرد فى اداء مهام الوظيفة . فاذا كانت اهم مراحل الحكم على القدرة على نجاح الفرد فى الوظيفة هى نتائج الاختبارات ، نتيجة المقابلات ، ثم رأى من عمل معهم قبل ذلك ، ثم مدى تناسب صحته مع الوظيفة.ترتب مراحل الاختيار لتكون الاختيارات أولا حيث تعقد لجميع المتقدمين للوظيفة ، ومن ينجح بها يسمح له بأجراء المقابلات ، ومن ينجح فى المقابلة يتم التحرى عنه ، ومن تكون التوصية عنه ايجابية يسمح له باجراء الكشف الطبى فاذا ثبت مناسبته صحيا اتخذ قرار ترشيحه للوظيفة الخالية . ونتماز هذه الطريقة بأنها تقلل تكلفة عملية الاختيار حيث تقلل عدد من يؤدون المراحل اللاحقة . كما أنها مناسبة فى حالة اشتراط توافر عنصر معين يتوقف عليه المقدرة على العمل فى الوظيفة ففى هذه الحالة من لا تتوافر فيه هذا العناصر لن يختار للوظيفة بصرف النظر عن درجة كفاءته فى عناصر أو عوامل الاختيار الاخرى . فاذا كان عنصر الطباعة على الآلة الكاتبة عنصر جوهري لنجاح سكرتيرة

فى عملها اما العناصر الاخرى مثل القدرة على الاتصال واللياقة الصحية اقل أهمية . فى هذه الحالة بفضل عدم اجراء الحكم على مهارة الاتصال أو الكشف الطبى على من لا ينجح فى اختبار الطباعة على الآلة الكاتبة .

وبعاب على استراتيجية الاختيار المتلاحق أنه فى بعض الوظائف يشترط توافر مؤهلات معينة فى شاغليها بدرجات معينة ويمكن أن يعوض القوة فى عنصر من المؤهلات الضعف فى عنصر آخر . فى مثل هذا الوضع لو طبقت تلك الاستراتيجية ربما يتم استبعاد شخص لمجرد حصوله على درجات ضعيفة فى المرحلة الاولى للاختيار فى حين انه لو سمع له لأخذ باقى المراحل لحصل على درجات مرتفعة جدا فيها ، ويمكن ان يكون مجموع درجاته الكلية اعلى من شخص آخر أخذ درجة مرتفعة فى المرحلة أو المراحل الاولى . فهذا الشخص فى هذه الاستراتيجية لن يختار ، فى حين أنه أفضل من الشخص الذى حصل على درجات مرتفعه فى المرحلة الاولى . ولذلك يرى البعض استخدام الاستراتيجية الثانية التى تسمح لجميع المتقدمين للوظيفة بالمرور فى جميع مراحل الاختيار ، ثم حساب الدرجات أو التقييم الكلى لجميع المراحل لكل فرد . ويرتب الافراد حسب مجاميع درجاتهم الكلية . وتعطى اولوية الاختيار للافراد ذوى الدرجات أو التقييم الاعلى . وتمتاز هذه الاستراتيجية باعطاء فرص متساوية لجميع الافراد لأخذ جميع مراحل الاختيار كما أنها تقيم الشخص ككل وليس بعض من مؤهلاته . ولكن تكاليف الاختيار تكون لها أعلى . ويرى المؤلف أن الاستراتيجية الثانية أكثر عدالة فى اختيار الافراد لمعظم الوظائف .

مراحل الاختيار والتعيين

تختلف مراحل الاختيار من منظمة الاخرى حسب اختلاف الوظائف بكل

منظمة.ويمكن ان تختلف مراحل الاختيار داخل المنظمة الواحدة . فمراحل الاختيار لعامل نظافة ربما يكفى فيها المقابلة الشخصية والكشف الطبى للحكم على قدرته ورغبته للعمل كعامل نظافة ، فى حين أنه فى نفس المنظمة نجد أن مراحل الاختيار لوظيفة مدير انتاج تمر بعدة مراحل مثل طلب التوظيف ، التحرى ، الاختبارات النفسية ، المقابلات ، الكشف الطبى ، ثم قرار الاختبار للوظيفة . ومراحل الاختيار الشائعة الاستخدام هى : تلقى طلبات التوظيف ، مقابلة مبدئية ، الاختبارات ، المقابلة الرئيسية ، التحرى عن المتقدم للوظيفة ، الفحص الطبى ، وضعه تحت الاختبار لفترة معينة ، ثم اتخاذ قرار تعيينه . وسوف نتناول شرح هذه المراحل فى الصفحات اللاحقة :-

(١) طلب التوظيف

وهو عبارة عن نموذج يملأه المتقدم للوظيفة والشكل رقم ٣/١ يظهر أحد هذه النماذج.وغالبا ما يوفر بيانات شخصية عن المتقدم مثل أسمه ، عنوانه ، الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، وكذلك بيانات اخرى مثل مؤهلاته العلمية ، خبراته السابقة ، اللغات التى يجيدها ، اشخاص يمكن الرجوع إليهم للسؤال عنه ، والمرتب الذى يتوقعه . ومثل هذه البيانات اساسية لتبين مدى قدرة ورغبة المتقدم للعمل على الوظيفة المتقدم إليها ، وتوجد بيانات تساعد فى المقابلة الشخصية ، وبيانات تساعد للسؤال عنه فى اماكن عمله السابقة . ومثل هذه البيانات اساسية فى اجراءات المقابلة .

والسؤال الذى يثار هو مدى الاعتماد على طلب التوظيف فى امكانية الحكم على مدى مناسبة المتقدم للوظيفة للعمل فى الوظيفة ، ويتوقف ذلك على جودة تصميم طلب التوظيف . ويوجد طريقتين لتصميم أو لتحديد البيانات التى ينبغى أن توجد فى طلب التوظيف . الطريقة الاولى هى التقييم التوقعى ، حيث يمكن

لخبر شئون الافراد أو المقابل أن يستنتج عناصر عن شخصية الفرد من واقع بيانات معينة فى طلب التوظيف . وكلما كانت تلك العناصر تؤدي إلى زيادة كفاءته فى اداء الوظيفة . كلما كان وجود مثل هذه البيانات ضرورية فى طلب التوظيف . والطريقة الثانية وهى التقييم الاحصائى حيث توجد علاقة بين افراد اثبتوا نجاح فعلى فى تلك الوظيفة وبين صفاتهم الشخصية ومؤهلاتهم . فاذا وجدت هذه العلاقة صمم طلب التوظيف بطريقة تضمن توافر بيانات تكشف تلك الصفات والمؤهلات . وفى كلا الطريقتين ينبغى أن يكون معظم بيانات طلب التوظيف لها مؤشرات للحكم على الشخص المتقدم وهل من المتوقع نجاحه على الوظيفة أم لا . وينبغى إلا تدرج اسئلة فى طلب التوظيف اجاباتها تعطى بيانات ليست مطلوبة أو ليست عنصر للحكم على كفاءة المتقدم فى الوظيفة ، ما عدا البيانات الشخصية المطلوبة مثل الأسم ، السن ، الحالة الاجتماعية والعنوان . كما ينبغى إلا تدرج اسئلة اجاباتها تعطى بيانات غير مطلوبة وقد توحى للمقابل بالتحيز مثل السؤال عن اللون ، الطول ، أو النادى الذى ينتمى إليه ما دامت مثل هذه البيانات لا تؤثر على اداء الفرد فى العمل . ويرى المؤلف أنه لا ينبغى الاعتماد فقط على بيانات طلب التوظيف فى اتخاذ قرار التعيين ، حيث يمكن أن يستخدم طلب التوظيف مع وسائل اخرى مثل المقابلات ، والاختبارات لا اتخاذ قرار التعيين فى معظم الوظائف.

(٢) اختبارات الاختيار

اختبارات الاختيار مرحلة اساسية فى مراحل الاختيار حيث ان كثير من الاختبارات تقيس مدى توافر مؤهلات معينة فى المتقدم للوظيفة ، وهذه المؤهلات مطلوبة فيمن يشغل الوظيفة . فمؤهلات مثل القدرات البصرية والسمعية القدرات الحركية يجرى لها اختبارات لمعرفة مدى توافرها لدى المتقدم للوظيفة . وبعض الوظائف تحتاج مؤهلات مثل شخصية لديها القدرة على التأقلم ، قدرات تحليلية

[illegible]

لدى الفرد ، قدرات للتصرف فى المواقف الصعبة ، قدرات فى الاتصال . مثل هذه القدرات عادة يصمم لها اختبارات لتقيس مدى توافرها لدى الاشخاص المتقدمين لوظائف تتطلب هذه القدرات فيمن يشغلها . وكلما تمتع الاختيار بصفى الثبات والصحة كلما اعتبر الاختبار أداة جيدة لقياس مدى توافر مؤهلات معينة فى المتقدم للوظيفة . ونظرا لأهمية الاختبارات والمقابلات فى عملية الاختيار والتعيين فسوف يتم شرحها بالتفصيل فى الفصل القادم .

(٣) المقابلة :

الفرض من مقابلات الاختبار هو إعطاء معلومات للمتقدم عن الوظيفة والمنظمة والحصول منه على معلومات يصعب الحصول عليها من طلب التوظيف ، أو التأكد من صحة بيانات أخرى جمعت عنه من خلال طلب التوظيف والاختبارات والتحرى . كما أن المقابلة تروج المنظمة لدى المتقدمين للوظائف الشاغرة . وعموما سوف نتناول مقابلات الاختيار بالتفصيل فى الفصل القادم .

(٤) الرجوع إلى معارف سابقة للمتقدم :

والرجوع إلى مثل هذه المعارف وسيلة لحصول على معلومات للحكم على كفاءة وشخصية وصفات معينة فعلية زاولها المتقدم مع أشخاص عمل معهم . ويتم الرجوع إلى رؤساء المتقدم السابقين أو اساتذته بالجامعة أو بالمعهد العلمى للحصول على معلومات معينة عن المتقدم للوظيفة . وتؤخذ تلك المعلومات بشكل جدى عند تقييم مدى مناسبة المتقدم للوظيفة . ويفضل دائما الاتصال المباشر بين الشركة الراغبة فى جمع معلومات عن المتقدم وبين الشركات أو الاشخاص السابقين الذين عمل معهم المتقدم للوظيفة . والمفروض ان تلك الشركات والاشخاص يعطون معلومات حقيقية عن المتقدم . وقد يعاب على هذه الوسيلة

احتمالات التحيز ضد أو مع المتقدم بواسطة المعارف السابقة التى عمل معها .
ولذلك ينبغي عدم الاعتماد كليةً على هذه المعلومات والتعامل معها بنوع من
الحذر .

(٥) الفحص الطبي :

وهى مرحلة اساسية فى إجراءات الاختيار والتعيين وذلك للتأكد من توافر
القدرات الجسدية والعقلية المطلوبة لدى المتقدم للوظيفة ، وكذلك للتأكد من عدم
وجود امراض معدية لديه ، ومعرفة حالته الصحية الحالية . والمعلومات الصحية
اساسية فى تحديد المكان المناسب لعمل الموظف واساسية فى تحديد تعويضات
العاملين عند اصابات العمل . كما أنها اساسية لشركات التأمين عند التأمين على
العاملين ضد اصابات عمل معينة .

(٦) الاختيار المبدئى للمتقدم

ادا ما توافرت بيانات كافية من خلال وسائل الاختيار السابقة وتوصلت الادارة
باستخدام تلك البيانات إلى قرار بأن المتقدم مناسب للوظيفة ، يصدر قرار باختياره
للعمل بالمنظمة . لكن لا يعتبر التعيين نهائى إلا بعد مرور فترة الاختبار على
العمل .

(٧) الاختبار على العمل وصدر قرار التعيين النهائى

قيام المتقدم بالعمل الفعلى على الوظيفة وهو المحك العملى لمعرفة مدى دقة
المعلومات التى بنى عليها قرار التعيين . علاوة على أن العمل على الوظيفة يظهر
سلوكيات معينة قد يصعب معرفتها فى مراحل الاختيار ، هذا علاوة على أن

الموظف نفسه يحصل على معلومات عن المنظمة وعن الموظفين لم يكن يعرفها قبل ذلك . ولذلك فى الغالب يوضع الموظف الجديد تحت الاختبار لمدة ٣ شهور . فاذا مالم يظهر ما يثبت عدم كفاءته بشكل ملحوظ ، صدر قرار تشييته فى الوظيفة بعد هذه المدة .

الفصل الرابع

اختبارات ومقابلات الاختيار

الفصل الرابع

اختبار ومقابلات الاختيار

هذا الفصل سوف يعطى فكرة أكثر تعمقا عن اختبارات ومقابلات الاختيار وهما أدوات أساسية فى استكشاف معلومات عن سلوك المقدم للوظيفة ، وما اذا كان ذلك السلوك تناسب مع متطلبات الوظيفة أو لا . والجزء الأول سيتناول اختبارات الاختيار أما الجزء الثانى فسيتناول مقابلات الاختيار .

الجزء الأول : اختبارات الاختيار

تجرى عدة اختبارات تؤدى للأفراد بالمنظمة وذلك لعدة أغراض . فتجرى اختبارات لاختيار الأفراد ، واختبارات لتقرير من له أولوية الترقية ، وكذلك للمساعدة فى اتخاذ قرارات الفصل ، واختبارات لتحليل شخصية وسلوكيات الفرد لتقديم التوجيه والنصح . ويتنشر استخدام اختبارات الاختيار فى كثير من المنظمات . فقد وجد فى إحدى الدراسات أن ٨٠٪ من المنظمات الأمريكية التى يعمل بها أفراد من ٢٥٠ إلى ٥٠٠٠ عامل تجرى اختبارات الاختيار وأنواع أخرى من الاختبارات . كما أن كثير من المنظمات فى جمهورية مصر العربية تجرى اختبارات الاختيار كأداة مساعدة لتقرير مدى مناسبة المتقدمين لها .

وغالبا ما تسمى هذه الاختبارات بالاختبارات النفسية حيث ان مصمم هذه الاختبارات هم علماء النفس ، ويعتبر تصميم الاختبارات إحدى مجالات تخصصهم . وهناك تعريف متسع للاختبار وهو : ان الاختبار مراحل منتظمة للملاحظة سلوك فرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمى . ويعرف البعض الآخر أنه مقياس لجانب من سلوك الفرد وأداؤه واتجاهاته . ويرى آخرون بأن الاختبار عبارة

عن اجراء منظم لمعرفة السلوك الانساني .

أهمية الاختبارات في عملية الاختبار ،

إذا استخدمت اختبارات الاختيار المصممة بشكل جيد كوسيلة مع وسائل الاختيار الأخرى في تقرير أى الأفراد أنسب للوظائف الخالية بالمنظمة ، سوف يؤدي ذلك إلى اختيار أفراد أكثر انتاجية وأقل في معدل الدوران ، وأقل في تكاليف التدريب ، أسرع في التأقلم مع الوظيفة ومع العمل بالمنظمة . هذا علاوة على المساهمة في زيادة موضوعية قرارات الاختيار للمتقدمين للوظائف الشاغرة .

ارشادات أساسية عن استخدام اختبارات الاختبار ،

هناك عدة شروط ومستلزمات ينبغي أن تراعى عند استخدام اختبارات الاختيار . وقد تم التوصل إليها نتيجة لتجارب وخبرة استخدام تلك الاختبارات في كثير من الشركات. هذه الارشادات هي :

١- ينبغي استخدام الاختبارات وما تعطية من نتائج كمؤشر مدعم للبيانات التي يمكن الحصول عليها بوسائل اختيار أخرى مثل طلب التوظيف والمقابلات والتحري الخ حتى يمكن اعطاء صورة كاملة عن المتقدم للوظيفة . ولا يعتمد على نتائج الاختبار فقط للحكم عليه .

٢- نتائج استخدام الاختبارات أثبتت أن الجزء من الاختبارات الذي يختبر القدرة مثل المعرفة والخبرة والمهارة يعطى نتائج دقيقة عن مدى مقدرة الفرد ، أما الجزء المرتبط بقياس شخصية الفرد ورغباته ودوافعه واتجاهاته فمازال هناك عدم تأكيد في الاعتماد على نتائجه تأكيد للحكم على سلوكيات الفرد . ولذلك فنجاح الفرد في اختبار القدرات يعنى امكانية أدائه العمل ، ولكن قد يأتي الفشل

نتيجة لعدم قدرة الفرد على التأقلم مع بيئة العمل أو لعدم وجود رغبة واهتمام في العمل .

٣- يفضل استخدام الاختبارات لاختيار مجموعة صغيرة من الأفراد من بين مجموعة أكبر لأفراد متقدمين ، ولايستخدم لتقرير مدى مناسبة فرد من عدمه . حيث أن الفرد الواحد ربما يكون ناجح في معظم المرات ويصدف أن يحصل على درجات منخفضة في هذا الاختبار وبالتالي يكون الحكم عليه بنتائج ذلك الاختبار فقط قرار غير حكيم .

٤- ينبغى أن نلاحظ أن الاختبار المستخدم به خاصيتى الصحة والثبات لمنظمة بذاتها . وذلك لأن نجاح استخدام اختبار في منظمة معينة لا يعنى نجاحه فى الأخرى لاختلاف ظروف المنظمات . ولذلك ينبغى اختبار صحة وثبات الاختبار المصمم بواسطة المنظمة قبل تقرير استخدامه .

٥- تستخدم اختبارات الاختيار كوسيلة مساعدة فى الاختيار إذا لم تكفى المعلومات التى تم الحصول عليها باستخدام وسائل الاختيار الأخرى مثل المقابلات، طلب التوظيف ، والتحرى . وذلك لأن استخدام الاختبارات عملية مكلفة فى معظم الأوقات . كما أن هناك كثير من الوظائف يمكن الحكم على درجة كفاءة المتقدم لها ومؤهلاته دون استخدام الاختبارات .

٦- عند استخدام الاختبارات النفسية كوسيلة للاختيار ينبغى أن نلاحظ أن الاختلاف البسيط فى درجات المتقدمين لايعنى أن صاحب الدرجة الأعلى أفضل من صاحب الدرجة الأدنى بفرق بسيط . ولذلك ينبغى التعامل مع درجات الاختبار بشئ من الحكمة والدقة عند الحكم .

٧- العلاقة بين درجات النجاح فى الاختيار ودرجات النجاح فى العمل ليست خطية بصفة مستديمة . فيمكن لأفراد ذوى درجات ذكاء عالية فى اختبار الذكاء أن يأخذوا درجات منخفضة فى أداء العمل ، وذلك نتيجة لأن العمل لا يشد

اهتمامهم ويخلق ملل لديهم .

عناصر أساسية تراعى عند

استخدام اختبارات الاختيار :

ينبغي أن نتأكد من أن نتائج الاختبار المستخدم هي مقياس سليم للحكم على المؤهلات أو السلوكيات والقدرات المطلوب قياسها في الفرد المتقدم للوظيفة .
ويعتبر الاختبار جيد ونتائجه يمكن الاعتماد عليها إذا تمتع الاختبار بخاصيتي الثبات والصحة .

وخاصية الثبات في الاختبار تعنى أن من يأخذ الاختبار عدة مرات من خلال سلسلة من المقاييس سوف يحصل على درجات واحدة أو درجات متسقة غير متفاوتة بدرجة كبيرة . ويمكن قياس درجة الثبات في الاختبار بمقارنة الدرجات لاختبارين متشابهين لنفس الأفراد . أخذ الاختبار على فترات متباعدة لنفس الأفراد ثم التأكد من عدم التفاوت في الدرجات ، أخذ اختبار مقسم لجزئين متشابهين ثم مقارنة درجات كل جزء بالآخر ، أو مقارنة درجات الأسئلة الفردية مع الأسئلة الزوجية في حالة تشابه الأسئلة الفردية مع الزوجية على عموم الاختبار .
أما خاصية الصحة في الاختبار فهي تعنى أن الاختبار يقيس بالفعل ما نوى أن يقيسه . وهذا يعنى أن من يأخذ درجات مرتفعة في الاختبار المصمم لقياس سلوك معين سوف يحصل ذلك الفرد على درجات مرتفعة أيضا عند مزاوله ذلك السلوك بالفعل في الوظيفة . وهناك عدة طرق للتأكد من صحة الاختبار ليست مجال اهتمامنا في هذا الفصل .

أنواع الاختبارات ،

هناك عديد من الاختبارات تستخدم فى عملية الاختيار . من هذه الاختبارات اختبار القدرات ، اختبار الانجاز ، اختبار الالتمامات ، اختبار المواقف ، اختبار الشخصية ، واختبار الذكاء . وقيس اختبار القدرات مدى امكانية الفرد فى القيام بعمل ما بعد اعطائه تدريب معين عليه . أما اختبار الانجاز فيقيس كفاءة الفرد الحالية على انجاز عمل معين مثل أعمال الميكانيكا ، الكهرباء ، الطباعة ، .. الخ . واختبار الشخصية يقيس درجات الفرد فى خصائص معينة مثل النضوج العاطفى ، القدرة على التأقلم الاجتماعى ، القدرة على تحمل المسؤولية ، قدرات الالتزام ، والموضوعية . واختبار المواقف يقيس قدرات متنوعة للأشخاص . أما اختبار الذكاء فيقيس كفاءة الفرد فى الحديث ، فى التذكر ، فى الاستنتاج ، فى الاستقراء ، التعامل مع الأرقام ، سرعة الإدراك ، وقدرات الرؤيا المكانية .

١- اختبارات القدرات

ويوجد أنواع معينة من اختبارات القدرات هى اختبار القدرات الميكانيكية وهو يقيس المعرفة الميكانيكية للفرد وقدرات الرؤية المكانية وسرعة الادراك . وهذا الاختبار مناسب لقياس قدرات الافراد المتقدمين لوظائف مثل الميكانيكا ، أعمال الصيانة ، والفنيين الميكانيكيين . ومن اختبار القدرات اختبار القدرات الحركية وهو يقيس القدرات الحركية اليدوية وقدرات التنسيق للعين واليدين . كما يستخدم اختبارات القدرات المكتبية لقياس قدرة الفرد فى العمل على الوظائف المكتبية .

٢- اختبارات الانجاز :

لو ارادت شركة اختبار أشخاص لديهم خبرة على العمل فى وظائف معينة مثل وظيفة طباع أو وظيفة سائق أو عامل تليفون فيمكن أن نستخدم احدى اختبارات الانجاز لمعرفة مستوى المتقدم فى قيامه بانجاز مهام تلك الوظيفة . واختبارات

الانجاز يختلف تصميمها من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى فى نفس الوظيفة. ولذلك فهى ليست معيارية الاستخدام . وينقسم اختبار الانجاز إلى جزئين جزء يختبر معرفة الفرد بالمعلومات المطلوبة لاداء الوظيفة وجزء عملى يقيس مدى قدرة الفرد فى مزولة مهام الوظيفة بالفعل .

٣- اختبارات الاهتمامات :

الناجحين فى اداء وظائف معينة قد يتميزون بأن لهم اهتمامات معينة ، عادات معينة ، ووسائل ترفيه معينة . وإذا وجدت علاقة بين النجاح على الوظيفة وهذه الاهتمامات والعادات أمكن استخدام اختبار الاهتمامات لمعرفة الدرجات التى سوف يحصل عليها المتقدم بالنسبة لتلك الاهتمامات المختلفة مواد ما حصل على درجات مرتفعة فى الاهتمامات المطلوبة لمن ينجح فى الوظيفة كان ذلك مؤشرا على احتمال نجاحه فى العمل على الوظيفة .

٤- اختبارات المواقف :

وهذه الاختبارات تقيس تصرف الفرد الفعلى فى مواقف عملية على الوظيفة . ويقوم مجموعة من الملاحظين أو المقيمين بملاحظة سلوكيات الفرد أو الأفراد فى هذه المواقف وتقييم تلك السلوكيات ، واعطاؤه درجة معينة . ومن يحصل على درجات مرتفعة يعنى ان لديه قدرة مرتفعة لاداء هذه الوظيفة ومن أمثلة هذه الاختبارات اختبار المجموعة بدون قائد . حيث يطلب من مجموعة الأفراد المتقدمين حل مشكلة واقعية معينة . ويقوم الملاحظين بملاحظة سلوكيات الأفراد أثناء فترة حل المشكلة من ناحية اتصالهم سلوكياتهم فى النقاش قدراتهم على الاتفاق .. الخ . ويقوم الملاحظين بتقييم واعطاء درجات لكل فرد . ومن يحصل على درجات مرتفعة يكون لديه مقدرة لحل مثل هذه المشاكل .

ويوجد اختبارات السلة : حيث يعطى المتقدم معلومات عن الوظيفة وعن المنظمة وظروف العمل ثم يختار له موضوع أو مشكلة عادة ترد على مكتب شاغل

الوظيفة (فى السلة) ، ويطلب منه حلها . ويقوم افراد بملاحظته وتقييم سلوكه وتصرفه .

اختبارات الشخصية :

ويوجد عديد من اختبارات الشخصية . وكل واحد منها عادة يعطى لمجموعة من الافراد . وهى مصممه لقياس صفات وسلوكيات معينة فى لفرد مثل الاستقلالية ، الرغبة فى السيطرة أو الخضوع ، الثقة فى الذات ، قدراته على التأقلم ... الخ . وبعض الصفات أو السلوكيات تكون اساسية لبعض الوظائف . وبالتالي يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى تملك المتقدم للوظيفة لهذه السلوكيات أو الصفات .

وكما سبق القول ينبغى عند اختيار اختبارات معينة لتستخدم فى عملية الاختيار ان يكون ذلك الاختبار مناسب للمنظمة ، أى به صفتى الصحة والشبات ، والايتماد عليه فقط بقدر الامكان حيث يستخدم بجانبه وسائل الاختيار الاخرى . وعموما فهى احدى الوسائل المهمة لاختبار الافراد .

الجزء الثانى - مقابلات الافتىار

يتضمن هذا الجزء تعريف مقابلات الاختيار ، أغراض مقابلات الاختيار ، وأنواعها ، كما أنه سيتناول بعمق مدى فعالية مقابلات الاختيار كوسيلة للاختيار . حيث ان مقابلات الاختيار اذا انتابها جوانب ضعف سوف تكون غير فعالة فى اختيار العاملين المناسبين للمنظمة ، واذا انتابها عوامل أو معايير القوة فى مقابلات الاختيار اصبحت وسيلة فعالة فى المساهمة فى اختيار العاملين المناسبين للمنظمة . ولذلك سيتناول هذا الجزء عوامل الضعف التى قد تتباب مقابلات الاختيار وكذلك عوامل ومعايير القوة فى مقابلات الاختيار . وسوف تتضمن معايير القوة

أسس ينبغي مراعاتها لاجراء مقابلات الاختيار بشكل فعال ، اجراءات ينبغي القيام بها قبل اجراء المقابلة ، واجراءات ينبغي القيام بها بعد اتمام المقابلة .

تعريف المقابلة :

هناك عدة تعريفات للمقابلة . فالبعض يعرف المقابلة بأنها « عبارة عن محادثة أو تبادل شفوي للمعلومات في العادة بين شخصين من أجل غرض محدد »^٢ . ويعرفها البعض الآخر « بأنها محادثة بغرض »^٤ . كما أن هناك تعريف آخر هو أن « المقابلة عبارة عن اجتماع بين شخصين وجهها لوجه لتنفيذ غرض معروف من خلال المناقشة » . ويرى المؤلف ان جميع هذه التعريفات مقبولة ومتقاربة في معناها ، ولكنه يرى أن المقابلة وخاصة مقابلة الاختيار يمكن أن تكون بين أكثر من شخصين ، حيث يمكن أن يكون المقابلين شخصين أو ثلاثة يجتمعوا في مقابلة لاجراء مقابلة مع المتقدمين للوظائف بشكل فردي لكل متقدم . وبذلك يرى المؤلف أن مقابلة الاختيار هي محادثة بين مقابل أو مقابلين وبين متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وجهها لوجه من أجل المساهمة في اتخاذ قرار اختيار الأفراد المناسبين للمنظمة عن طريق التأكد من وجود التوافق بين المتقدم أو المتقدمين للوظيفة والوظيفة ، وكذلك من اجل المساهمة في ترويح المنظمة لدى المتقدمين للوظائف الشاغرة . من ذلك التعريف نجد أن مقابلة الاختيار يمكن أن يقوم بها فرد أو أكثر مع متقدم أو متقدمين لوظيفة أو وظائف شاغرة ، وينبغي أن تكون هذه المقابلة شخصية وجهها لوجه ، وأن تهدف المقابلة إلى التأكد من تناسب المتقدم مع الوظيفة وكذلك تناسب الوظيفة مع المتقدم لها . علاوة على أنها تهدف إلى ترويح المنظمة وخلق سمعة طيبة عنها لدى المتقدمين للوظائف الشاغرة.

أغراض مقابلات الاختبار

هناك عدة أغراض لمقابلات الاختبار هي^٦ :

١- الحصول على معلومات عن المتقدم للوظيفة وخاصة معلومات عن شخصيته ، اتجاهاته ، ورغباته في العمل . وكذلك الحصول على معلومات عن المتقدم للوظيفة لتأكيد مدى صحة المعلومات الموجودة في طلب التوظيف وفي الشهادات المقدمة ، وفي بيانات السيرة الذاتية . ومثل هذه المعلومات مع نتائج الاختبارات تساعد المنظمة في تقرير مدى مناسبة المتقدم للوظيفة الشاغرة . حيث يمكن من خلالها الحكم على مقدرة ورغبة المتقدم للعمل في الوظيفة الشاغرة . وكذلك العمل على دفع المتقدمين المناسبين على قبول العمل في الوظيفة .

٢- كما ان المقابلة تمكن المتقدم للوظيفة من الحصول على معلومات عن المنظمة وعن الوظيفة ، وعن العاملين بالمنظمة حتى تساعده في اتخاذ قرار قبوله أو عدم قبوله للوظيفة المعروضة عليه .

٣- هذا علاوة على أن المقابلة تعمل على تحسين الاتجاهات والنظرة عن المنظمة في نظر المتقدمين للوظائف الشاغرة . ويتم ذلك من خلال المعلومات التي يحصلون عليها عن المنظمة خلال اجراءات الاختيار والتعيين ، ومن خلال انطباعاتهم عن فعالية قيام المنظمة بمثل هذه الاجراءات .

أنواع مقابلات الاختبار :

يمكن القول أن هناك عدة أنواع من المقابلات^٧ :

١- المقابلة المخططة وأحيانا تسمى المقابلة المتعمقة : وهي التي يحدد المقابل المجالات أو الموضوعات التي ستكون مجال المناقشة ويقوم باستخدام أسئلة

عامة عرضة للحصول على معلومات عن هذه الموضوعات . ومن أمثلة هذه الموضوعات حياة المتقدم ، الوظيفة السابقة ، ماذا يرغب فى الوظيفة ، ماهى أفضل الأعمال التى عملها فى حياته ، أسئلة عن اتجاهاته ، خططه المستقبلية الخ . ويمكن تسجيل هذه الموضوعات والأسئلة قبل المقابلة ولكن أثناء المقابلة يفضل تذكرها ولا يرجع إليها .

٢- المقابلة النموذجية : وفيها يستخدم المقابل نماذج من الأسئلة مصممة متبقا للمقابلة من أجل الاختيار لوظائف معينة . وهذه النماذج فى الغالب تكون معدة مسبقا بواسطة متخصصين وعلى المقابل أن يلتزم بأسئلة هذه النماذج أثناء المقابلة .

٣- مقابلة الضغط : وهى تصمم بشكل يضع المتقدم للوظيفة فى موقف دفاعى أو فى مواقف مربكة أو ظروف غير عادية أثناء حله لمشكلة معينة ، وذلك من أجل ملاحظة سلوكه وكيفية تصرفه فى مثل هذه المواقف . وهى عادة ماتستخدم لاختيار أفراد رجال الشرطة والمباحث والأمن . وطبعاً يفضل عدم استخدامها لاختيار أفراد الشركات التى تعمل فى مجال الأعمال .

٤- المقابلة الغير موجهة : ويقوم المقابل فيها بتوجيه أسئلة محدودة مفتوحة وعامة ثم يترك المجال للمتقدم للحديث . ويكون الحديث بشكل أساسى للمتقدم للوظيفة وليس المقابل . ويلعب المقابل فى الغالب دور المصت واستيعاب مايقوله المتقدم ، وتدخله يكون محدود فى توجيه المقابلة .

٥- المقابلة بواسطة مجموعة مقابلين : وفيها يقوم عدة مقابلين لا يزيدون عن ثلاثة بمقابلة المتقدم للوظيفة . وفى العادة يرأس المقابلة أحدهم . ومن مزايا هذه المقابلة أنها تعطى جدية للمقابلة ، كما أنها تقلل التحيز فى المقابلة

بواسطة أحد المتقابلين ، كما أنها تمكن من جمع معلومات من جوانب متعددة (حسب تخصص كل مقابل) عن المتقدم . ويوجد احتمال أن يتأثر رأى المقابلين برأى أحدهم . ولذلك يرى البعض بأن يقابل هؤلاء المقابلين المتقدم فرادى بشكل متتالى ، ثم يقوم كل مقابل بتقييم مدى تناسبه للوظيفة ، ثم يلتقوا مجتمعين للوصول إلى قرار نهائى بخصوص ذلك المتقدم . وينبغى لنجاح هذه المقابلة أن يتم توزيع أدوار المقابلين أثناء المقابلة وأداء المقابلة بشكل فعال^٨ .

ويتوقف استخدام نوع من المقابلة دون الآخر حسب نوع الوظيفة الشاغرة وعدد الأفراد المتقدمين لها والفترة المتاحة للاختيار من المتقدمين . فالاختيار متقدمين لوظائف إدارية عليا يفضل استخدام المقابلة بواسطة مجموعة من المقابلين أو المقابلة المخططة المتعمقة ، أما فى حالة اختيار متقدمين للوظائف الإدارية الدنيا فيمكن استخدام المقابلات النموذجية والمقابلات المخططة . وإذا كان الوقت المتاح للاختيار به متسع فيمكن استخدام المقابلات بواسطة أكثر من مقابل . وقد وجد من بعض الدراسات أن المقابلات النموذجية والمقابلات بواسطة مجموعة مقابلين درجة موضوعيتها أعلى منها فى أنواع المقابلات الأخرى وخاصة من ناحيتى الصحة والثبات . فقد وجد أن الدرجات التى تعطىها مجموعة من المقابلين لنفس المتقدمين فى هذا النوع الأخير من المقابلات تكون متضاربة . كما أنه وجد أن المقابلات بواسطة مجموعة من المقابلين بشكل منفرد ثم يتقابلوا للتقييم النهائى للمتقدم تكون ذات درجة صحة مرتفعة^٩ .

مدى فاعلية مقابلات الاختيار كوسيلة للاختيار :

كما سبق القول ، المقابلة عادة ما تستخدم كوسيلة وحيدة أو مع وسائل أخرى لتجميع معلومات عن المتقدم للوظيفة حتى يمكن تقرير اختياره من عدمه . لذلك فكلما كانت المقابلة فعالة كلما كان قرار الاختيار سليم . ويرى الباحث أن فاعلية المقابلة كوسيلة لاختيار العاملين يتوقف على فاعلية إجراءاتها . وأنه إذا لم تجرى بشكل فعال غالبا ما يؤدي ذلك إلى اختيار أشخاص غير مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة . كما أنه يؤدي أيضا إلى ظهور ظاهرة التحيز والمحاباة والشخصية في اختيار العاملين بالمنظمة . وأن الذي يؤدي إلى عدم فاعلية المقابلة هو عدم قيام المقابليين في المنظمة بإجراءها بشكل سليم . وأن المقابلة يمكن أن تكون وسيلة فعالة للاختيار إذا ماتم التخطيط الجيد لها ، وإجراءها بواسطة المقابليين بشكل سليم ، ومتابعتها ، وتدريب المقابليين عليها . وسوف توضح الصفحات اللاحقة العوامل أو العقبات التي تؤدي إلى ضعف مقابلات الاختيار ثم يضع الباحث تصور لمعايير المقابلة الفعالة والتي لو أُتُبعت لأمكن التغلب على جوانب الضعف تلك وتم رفع فاعلية المقابلة كوسيلة لاختيار العاملين بالمنظمة .

العوامل أو العقبات التي تؤدي إلى

ضعف فاعلية مقابلات الاختيار :

من استعراض الباحث لمعظم الأبحاث في المقابلات يمكن أن يلخص أهم عقبات مقابلات الاختيار أو جوانب الضعف بها في الآتي^{١٠} :

- ١- احتمال وجود تحيز لدى المقابل تجاه المتقدم سواء لصالحه أو ضده .
- ٢- احتمال إعطاء المتقدم لمعلومات غير حقيقية أثناء المقابلة . فقد وجد من بعض الدراسات أن المتقدمين يذكرون حوالي ٨٠٪ من الحقيقة أثناء المقابلة

وأن حوالى ٢٠٪ من المعلومات غير حقيقى .

٣- إن هناك بعض الصفات يصعب قياسها بواسطة المقابلة وينبى استخدام وسائل أخرى لقياسها ، مثل صفات الذكاء ، القدرات الحركية ، القدرات الصحية ، والقدرات اليدوية ، ولذلك لا يمكن الاعتماد على المقابلة وحدها كوسيلة لاختيار العاملين .

٤- أن بعض الدراسات أظهرت أن المقابليين يتأثرون بدرجة أكبر بالمعلومات التى لصالحهم . وبالتالي يكون لديهم اتجاه للرفض نتيجة لمعلومات سلبية أكثر من اتجاه للقبول نتيجة لمعلومات إيجابية عن المتقدمين .

٥- إن بعض الدراسات أظهرت أن المقابل يتجه للوصول إلى حكم على المتقدم فى مرحلة مبكرة من المقابلة الغير مهيكلة . وأن حكمه المبكر غالبا لا يتغير مع نهاية المقابلة حيث أن الحكم المبكر هو الذى يسود .

٦- أن شخصية المقابل تؤثر على صراحة المتقدم ومقدار المعلومات التى يذكرها أثناء المقابلة ، فإذا كان المقابل يتمتع بروح الأخوة وروح الاحترام المتبادل غالبا ما يدفع ذلك المتقدم للصراحة وإخراج كل المعلومات التى لديه ، أما إذا تمتع المقابل بروح النقد وروح التشكك فى المتقدم فغالبا ما يدفع ذلك المتقدم للحذر وعدم إخراج المعلومات المطلوبة أثناء المقابلة .

٧- إذا شعر المتقدم بأن المقابل يختلف معه فى قيمه واتجاهاته أو لديه اتجاه لرفض بعض آراء المتقدم ، فسوف يختار المتقدم الجمل التى يذكرها ويعطى فقط المعلومات التى ترضى المقابل وليس ما يعتقد فيه هو . وسوف يتردد فى اظهار المعلومات أو الآراء التى قد تحسب عليه .

٨- غالبا ما يتأثر المقابليين بقيمهم واتجاهاتهم فى تقييمهم للمتقدمين للوظائف

الشاغرة . فهناك اتجاه أن يعطى المقابل درجات أعلى للمتقدمين الذين يتشابهوا معه فى اعتقاداته وقيمه واهتماماته من الدرجات التى يعطيها للمتقدمين الذين يختلف عنهم فى ذلك .

٩- احتمال وقوع المقابل فى خطأ التعميم من صفة واحدة أو بعض الصفات وذلك للحكم على المتقدم ككل ، أو تعميم المتقدم لفترة معينة قصيرة فى حياته على كل حياته الوظيفية الحاضرة والمستقبلية .

١٠- عدم قيام المقابل بالانصات الجيد للمتقدم أثناء حديثه فى المقابلة .

١١- هناك احتمال تقييم المتقدم بواسطة المقابل على أساس صفات المجموعة أو الفئة أو الجنس أو الجنسية التى ينتمى إليها المتقدم وليس على أساس صفاته الحقيقية التى قد تختلف عن صفات المجموعة التى ينتمى إليها .

١٢- عدم إعطاء وقت كاف لاجراء المقابلة غالبا يؤدي إلى عدم التقييم الدقيق للمتقدم للوظيفة .

١٣- عدم تجهيز مكان المقابلة بالشكل الذى يجعل المقابلة مريحة للمقابل وللمتقدم وبالشكل الذى يمنع مقاطعة المقابلة أثناء اجراءها .

١٤- عدم التحديد المسبق لنوع المعلومات المطلوب جمعها عن المتقدمين أثناء المقابلة حيث ينبغى أن يتم التركيز على المعلومات التى يصعب الحصول عليها من وسائل الاختيار الأخرى مثل الاختبارات ، التحرى ، طلبات التوظف ... الخ .

١٥- احتمال ظهور كل من المقابل والمتقدم بمظهر غير حقيقتهم . فقد تدفع المقابلة الطرفين بتمثيل أدوار غير أدوارهم الحقيقية .

١٦- يوجد احتمال أن لا تتمتع المقابلة بخاصيتى الثبات والصحة بدرجة جيدة

وخاصة إذا وجدت بها جوانب الضعف السابق ذكرها أو بعضها . ويتوقف مدى تمتع المقابلة بتلك الخاصيتين على فعالية نوع المقابلة وعدد المقابلين ومن يقوم بها . فقد أظهرت بعض الدراسات أن المقابلة إذا قام بها نفس المقابلين لنفس الأفراد أكثر من مرة يكون تقييمهم غالبا غير مختلف بالتالى ترتفع درجة الثبات فى المقابلة . أما إذا أجريت المقابلة لنفس المتقدم بواسطة شخصين مختلفين فغالبا ما تختلف درجات تقييمهم للمتقدم . كما أنه وجد أن درجة الثبات ترتفع (تقترب درجات المقابلين المختلفين لنفس المتقدمين) فى حالة استخدام المقابلات النموذجية أو الهيكلية عنه فى حالة استخدام المقابلات المفتوحة . كما أنه وجد من أن المقابلة التى يشترك فيها أكثر من مقابل لنفس المتقدم ثم يلتقوا للوصول إلى تقييم واحد للمتقدم تكون درجة الصحة فيها عالية وغالبا المتقدمين ذوى التقييم المرتفع فى المقابلات يكونون ذوى تقييم مرتفع فى أدائهم على العمل .

وقد أدى احتمال وجود مثل جوانب الضعف المذكورة فى المقابلات أن البعض يرى أن المقابلات أساس شخصى غير موضوعى للاختيار . ومثل هذه النظرة التشاؤمية للمقابلات يمكن أن تكون فى موضعها إذا أجريت المقابلة على أساس غير صحيح^{١١} . ولكن إذا أجريت المقابلة بشكل فعال وعلى أسس سليمة وروعى فيها معايير المقابلة الجيدة ، فإن المقابلة تكون وسيلة فعالة للمساهمة فى اختيار العاملين وعملت على تجنب معظم جوانب الضعف السابق ذكرها وعلى تحقيق أغراض المقابلة بشكل فعال . وباستعراض المؤلف لمعظم الفكر الإدارى عن تلك المعايير الجيدة فقد يتوصل لمعايير معينة ينبغى أن تراعى فى مقابلات الاختيار حتى تكون مقابلات فعالة .

معايير مقابلات الاختيار الفعالة ،

يمكن القول بأن تلك المعايير تتضمن أسس معينة ينبغي مراعاتها لاجراء المقابلات واجراءات وأدوار ينبغي القيام بها قبل وأثناء وبعد مقابلات الاختيار^{١٢}.

أسس ينبغي مراعاتها لاجراء

مقابلات الاختيار بشكل فعال :

تحسين اتجاهات العاملين عن مقابلات الاختيار : يتم تحسين اتجاهات العاملين عن مقابلات الاختيار وذلك يتجنب تحيز المقابلين في تقييمهم للمتقدمين ، وضرورة قيام المقابلين بأدوارهم في مقابلات الاختيار قبل وأثناء وبعد مقابلات الاختيار بشكل فعال ، واعتبار المقابلة ذات دور أساسي في تقرير اختيار العاملين بجانب وسائل الاختيار الأخرى المتمثلة في طلب التوظيف ، الاختبارات ، خطابات التوصية ، شهادات الخبرة ، والمقابلات المبدئية ، وما يضعف اتجاهات العاملين تجاه مقابلات الاختيار انه قد يدرك العاملون ان قرارات الاختيار متخذة بالفعل قبل المقابلة وأن المقابلة دورها ثانوى ويتمثل فقط في تأكيد بعض المعلومات المجمعة عن المتقدم أو استكمال بعض البيانات الناقصة . وعند تأكيد هذه المعلومات واستكمال الناقص منها فغالبا ما يتأكد القرار السابق اتخاذه باختيار بعض المتقدمين . وحدث ذلك يؤدي إلى ضعف اتجاهات العاملين عن دور مقابلات الاختيار في تقرير اختيار العاملين . ولذلك ينبغي أن يكون اعتماد المنظمة على مقابلات الاختيار اعتماد جوهري في تقرير قبول المتقدمين للوظائف وذلك بجانب وسائل الاختيار الأخرى .

أن تكون أغراض مقابلات الاختيار شاملة : فكثير من المنظمات تنظر إلى

المقابلات من وجهة نظرها فقط . فتعتبر مقابلات الاختيار وسيلة لمساعدتها في استكمال المعلومات عن المتقدم حتى يمكن اتخاذ قرار بمدى مناسبه للوظيفة الشاغرة . فى حين ان اغراض مقابلات الاختيار الشاملة تتضمن علاوة على المساهمة فى تقرير مدى مناسبة المتقدم للوظيفة اعطاء معلومات للمتقدم عن الوظيفة المحتمل ان يعمل فيها وعن المنظمة المتوقع أن يعمل بها وسياسات الافراد بها ، وذلك حتى يتمكن المتقدم أيضا من تقرير مدى قبوله للوظيفة المعروضة عليه ، وكذلك ينبغى ان يكون من ضمن أغراض المقابلة هو إعطاء صورة طيبة عن المنظمة ويتم ذلك من خلال حسن القيام باجراءات المقابلة ومن خلال اعطاء معلومات عن المنظمة للمتقدمين أثناء مقابلات الاختيار .

أن تجرى مقابلات الاختيار بواسطة أشخاص مناسبين : وغالبا ما تختلف المنظمات فى تحديد القائمين بمقابلات الاختيار . والذي يحدد المقابليين المناسبين هو مدى قدرة هؤلاء الافراد على القيام بمقابلات الاختيار بشكل فعال . والاشخاص الذين يقومون بالمقابلات بشكل فعال . هم غالبا من لديهم معلومات كافية عن الوظيفة ومتطلباتها ، وهم غالبا المتوقع أن يعمل المتقدمين فى مجال ادراهم ، ومن لديهم معرفة وخبرة عن كيفية اجراء المقابلات بشكل فعال . ومعظم الدراسات فى هذا المجال تصح بضرورة مشاركة الرؤساء المباشرين المتوقع أن يعمل تحت إشرافهم من يتم اختيارهم فى مقابلات الاختيار . كما ان بعض الدراسات ترى أنه من المفضل أن يشترك أكثر من مقابل فى مقابلات الاختيار للمتقدم ثم يجتمعوا للوصول إلى تقييم واحد له . وعموما ينبغى على المقابل أن يتمتع بروح الصراحة ، وعدم التعالى على المتقدم للوظيفة . وينبغى أن يلعب أدواره بشكل سليم أثناء المقابلة . وكلما كان المتقدم للوظيفة متوقع أن يشغل وظيفة ذات مستوى إدارى مرتفع كلما فضل اشتراك أكثر من شخص بجانب رئيسه

المباشر فى المقابلة ويفضل اشتراك رجال الادارة العليا فى هذه المقابلة . أما بالنسبة لمقابلة متقدم لوظيفة تنفيذية فنية فيمكن ان يكفى بمشاركة الرئيس المباشر فى المقابلة مع مدير الادارة أو أحد المسؤولين فى إدارة الافراد . وينصح ان يتدرب المقابلين على كيفية اجراء المقابلات بشكل فعال اذا كانت فعاليتهم منخفضة فى هذا الصدد .

وعلى المقابلين معرفة أثر قيمهم الشخصية واتجاهاتهم على مقابلات الاختيار : حيث أنه وجد من بعض الدراسات ان القيم الشخصية للمقابلين وكذلك اتجاهاتهم تجاه بعض المتقدمين تؤثر على تقييمهم لهؤلاء المتقدمين . وبمعرفة المتقدمين لهيكل قيمهم الشخصية واتجاهاتهم يمكنهم من العمل على تقليل الأثر السلبي لقيمهم واتجاهاتهم فى تقييمهم . كما أنه وجد ان مشاركة أكثر من مقابل وخاصة المختلفة قيمهم واتجاهاتهم فى مقابلة المتقدم يقلل من الأثر السلبي لهذه القيم والاتجاهات ، حيث ان المقابلين سيناقشوا تقييم بعضهم البعض ويحاولوا ان يصلوا إلى تقييم موضوعى عن المتقدم للوظيفة . كما ان على المقابلين البعد عن التحيز ضد أو لصالح المتقدم لأسباب شخصية أو لمجرد اتفاق المتقدم معهم فى بعض الصفات .

ان تكون مدة المقابلة كافية : وتختلف مدة المقابلة حسب المستوى الادراى للوظيفة الشاغة . فقد وجدت بعض الدراسات ان المدة المناسبة لاتمام مقابلة لمتقدم لوظيفة ادارية أو لوظيفة مهنية تصل إلى ٦٠ دقيقة ، وان المدة المناسبة لاتمام مقابلة لمتقدم لوظيفة تنفيذية مثل وظائف الموظفين التنفيذيين والعمال الغير مهرة حوالى ٢٥-٣٠ دقيقة^{١٣} . وان المدة الكافية تمكن المقابلين على الحصول على معلومات كافية للمساهمة فى تقرير الاختيار وتمكن المتقدم من الحصول على معلومات كافية لتقرير قبوله أو رفضه للوظيفة المعروضة عليه .

ينبغي أن تسود المقابلة روح الصراحة والاخوة والرغبة في تبادل المعلومات بين المقابلين والمتقدمين : فسيادة مثل هذه الروح سوف تدفع المتقدم ان يقول كل الحقيقة وكل المعلومات عن الأسئلة التي توجه له أثناء المقابلة علاوة على ظهوره بصورته الطبيعية أثناء المقابلة . أما إذا ساد المقابلة روح التشكك والحذر الزائد وروح عدم الصراحة وروح التعالي من المقابلين فهذا سيدفع المتقدم للحذر الزائد في إجاباته على أسئلة المقابلين . وسوف يختار فقط الإجابات التي ترضى المقابلين ويخفي المعلومات التي يشعر أنها قد تحسب عليه وليست له ، أو قد يتجه إلى بعض عدم الصراحة في إجاباته .

اجراءات ينبغي القيام بها قبل اجراء المقابلة :

تساهم هذه الاجراءات في رفع فعالية اجراء مقابلات الاختيار في المنظمة وهذه الاجراءات هي :

تجميع معلومات كافية عن متطلبات الوظيفة الشاغرة أو المتقدمين للوظيفة : ويتم توفير المعلومات اللازمة عن متطلبات الوظيفة وواجباتها وظروفها وذلك من كشف توصيف الوظيفة وكذلك من شاغلي تلك الوظائف الحاليين ومن رؤسائهم المباشرين . كما أنه يتم توفير معلومات عن المتقدمين للوظيفة من طلبات التوظيف ، خطابات التوصية ، نتائج الاختبارات ، المقابلات المبدئية ، وبيانات السيرة الذاتية . وينبغي أن يقوم المقابلين بقراءة هذه المعلومات وذلك حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الناقصة التي ينبغي توفيرها من خلال هذه المقابلة . كما أن توفر هذه المعلومات قبل المقابلة يساعد المقابلين بتحديد المعايير المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة الشاغرة وهذا يعمل على زيادة موضوعية الحكم على المتقدمين للوظيفة .

تحديد الأسئلة التي ستطرح أثناء المقابلة : ويتم ذلك من خلال تصميم قوائم

أسئلة كما هو الوضع فى المقابلات النموذجية أو المقابلات الهيكلية والمخططة . وإذا لم يتم تصميم نماذج أسئلة مقابلات ، على الأقل يكون لدى المقابل وفى ذهنه تصور للأسئلة المتوقع أن يوجهها للمتقدم للوظيفة وما هو الغرض أو الأغراض من توجيهها . حتى يساعد ذلك على استكمال البيانات عن المتقدم وبالتالي دقة تقييمه . وهناك من الأبحاث ما يرى أن المقابلة ينبغي أن تعطى معلومات للمقابل حتى يتمكن من معرفة مدى رغبة المتقدم للعمل على الوظيفة علاوة على معرفة المعلومات عن شخصيته واتجاهاته وقيمه وذلك لصعوبة الحصول على تلك المعلومات من خلال وسائل الاختيار الأخرى ، بينما يمكن الحصول عليها من خلال المقابلات^{١٤} .

ضرورة التحديد المسبق لمكان وتاريخ ووقت المقابلة وإخطار المرشح (المتقدم) والمقابل بذلك قبل المقابلة بمدة كافية : وذلك يساعد كل من المقابلين والمتقدمين على الجدولة الزمنية لأوقاتهم . وبالتالي عدم التأجيل أو التغيير فى مواعيد وينبغى المقابلات التى حددت مسبقا .

تسهيل حضور المتقدم (المرشح) لاتمام المقابلة : ويتم ذلك بتسهيل اجراءات سفره وحضوره إلى مقر الشركة ، وتجهيز مكان إقامته أثناء فترة المقابلة ، واتخاذ اجراءات استقباله فى مقر الشركة . ويمكن أن يتم ذلك بإخطار العلاقات العامة وموظفى الاستقبال للقيام بمثل هذه الأنشطة . والقيام بمثل هذه الأنشطة يعطى صورة جيدة عن المنظمة وبحسن اتجاهات الأفراد عنها .

تجهيز مكان المقابلة بشكل يحقق الغرض من المقابلة : ويكون ذلك بترتيب غرفة المقابلة بشكل يجعل المقابلة مريحة لكل من المقابلين والمتقدمين ، تجهيز بعض الأدوات التى قد تستخدم أثناء المقابلة ، وبمراعاة الإضاءة والتهوية المناسبين

أثناء المقابلة .

اعطاء تعليمات للسكرتارية بعدم السماح بمقاطعة المقابلة أثناء اجراءها :
ويتم ذلك بعدم تحويل المكالمات التليفونية أو عدم دخول غرفة المقابلة أثناء المقابلة وعدم احداث أصوات مرتفعة أثناء المقابلة .

أدوار ينبغي أن يقوم بها المقابلين أثناء المقابلة :

وقيام المقابلين بهذه الأدوار والاجراءات يساهم فى رفع فعالية اجراء مقابلات الاختيار ، ويمكن من التغلب على معظم جوانب الضعف التى قد تنتاب مقابلات الاختيار السابق ذكرها . وعنه الأدوار هى :

إزالة التوتر لدى المرشح (المتقدم) فى بداية المقابلة : وذلك بوضع المتقدم فى وضعه الطبيعى . ويتم ذلك بحسن استقبال المتقدم فى بداية المقابلة وتقديم قهوة أو شاي أو مشروبات باردة له ، ثم بدء المناقشة بأسئلة عن رحلته لمقر الشركة ، ثم توجيه أسئلة سهلة وقصيرة ومعروف اجاباتها مثل سؤاله عن مكان اقامته أو الدرجات العلمية التى لديه . وإذا ماتم وضع المتقدم فى وضعه الطبيعى يبدأ المقابل بتوجيه الأسئلة المحددة مسبقا ويبدأ فى تبادل المعلومات بينه وبين المتقدم للوظيفة .

الانصات الجيد للمتقدم أثناء اجابته على الأسئلة : يتم ذلك بتعلم مهارات الانصات الجيد ، وكذلك من خلال عدم مقاطعة المتقدم قبل أن يكمل الفكرة التى يتحدث عنها . والانصات الجيد من قبل المقابل يشعر المتقدم بأهمية المقابلة وبأهميته للمقابل ، ويشجعه ذلك على اعطاء كل أو معظم المعلومات المتاحة لديه والمرتبطة بالسؤال .

ضرورة اعطاء الوقت الكافى للمتقدم وذلك للاجابة على السؤال : حيث أن

عدم إعطاء الوقت الكافى يشعر المتقدم بعدم أهمية المقابلة وعدم جدتها ، أو قد يدرك أن هناك تحيز من المقابل ضده . وهذا لاشك يؤثر على فعالية اجراء المقابلة .
أن تكون الأسئلة الموجهة للمتقدم مرتبطة بالوظيفة وبالوصول على معلومات للحكم على مدى كفاءة المتقدم للعمل على الوظيفة : ويفضل كما سبق القول أن يقوم المقابل بإعداد هذه الأسئلة قبل المقابلة أو باستخدام نماذج أسئلة المقابلة الموجهة ، أو على الأقل تذكرها أثناء المقابلة . وعليه أن يعتمد عن سؤال المتقدم أسئلة شخصية ليس لها علاقة بكفاءة أدائه على الوظيفة أو أسئلة بعيدة كل البعد عن كونها تقيس كفاءة المتقدم للقيام بمهام الوظيفة .

أن يعتمد المقابل عن نقد المتقدم أو تقييم أدائه أثناء المقابلة أو التقليل من قيمة بعض جوانب حياته الوظيفية السابقة : حيث أن ذلك سوف يدفع المتقدم لاستخدام أسلوب الدفاع عن نفسه وعن آرائه . كما أن ذلك سيدفعه إلى إخفاء بعض المعلومات التى قد يظن أنها ليست لصالحه ، ويكون حذر جدا فى إعطاؤه للمعلومات . وكل ذلك يقلل من فعالية اجراء المقابلة .

أن لا يظهر المقابل وجهة نظره تجاه مواقف أو موضوعات معينة تكون مجال الأسئلة التى يوجهها للمتقدم : لأن ذلك سوف يوحى للمتقدم بتبنى وجهة نظر المقابل وعدم ذكر وجهة نظره هو إذا كانت مختلفة عن وجهة نظر المقابل .

إن يظهر المقابل استعداده لسماع وفهم اقتراحات المتقدم بخصوص موضوعات معينة تثار أثناء المقابلة : وهذا يشعر المتقدم بأهمية المقابلة ومدى أهميته فى نظر المقابل . مما يعطى انطباع جيد عن المقابلين وعن المنظمة من خلال المقابلة . كما أن عليه تشجيع المتقدم على الحديث ، ويتم ذلك بسؤاله

أسئلة استفسارية مثل أسئلة لماذا ، وكيف . وعليه البعد عن الأسئلة ذات الاجابات بنعم ، لا مثل الأسئلة بهل . وعلى المقابل أن يظهر علامات رغبته فى سماح المتقدم وذلك باشعاره بانصاته وباستخدام ألفاظ التشجيع ، ومعاينة المعلومات التى يقولها ، وباستخدام الأسئلة المكملة لما ذكره المتقدم .

عدم قيام المقابل بقطع المقابلة : ويحدث أحيانا ذلك بالرد على التليفونات ، بتوقيع بعض الأوراق ، بقراءة بعض المذكرات، وبكتابة بعض الملاحظات أثناء المقابلة . حيث أن قيام المقابل بتلك الأنشطة لا يشجع المتقدم على الحديث أو اعطاء صورة كاملة عما يتكلم عنه . ولكن عليه بقيامه فى الوقت المناسب أثناء المقابلة القيام بتوجيه أسئلة عن المعلومات الناقصة . وعليه عدم السيطرة على الحديث أثناء المقابلة ، ولرجاع المتقدم للكلام عن موضوع السؤال إذا حدث وخرج عنه وذلك دون أن يجرح شعوره وبطريقة مقبولة .

ينبغى أن يراعى المقابل توافر شروط معينة فى الأسئلة التى يوجهها للمتقدم أثناء المقابلة : فعليه أن لا يسأل عدة أسئلة فى سؤال واحد حيث أن كل سؤال يفضل أن يرتبط بفكرة واحدة . وعليه تجنب الأسئلة الإيحائية التى توحى للمتقدم بأن يعطى اجابات معينة يرغبها أو لا يرغبها المقابل . كما أن عليه تجنب الأسئلة الغامضة التى يصعب فهمها بواسطة المتقدم ، وكذلك عليه التقليل من الأسئلة ذات الاجابات بنعم / لا مثل الأسئلة بهل ... ؟ . ويفضل دائما استخدام الأسئلة المفتوحة السببية مثل أسئلة لماذا ؟ وكيف ؟ حتى نعطي للمتقدم حرية الحديث . وعليه أيضا استخدام أسئلة ربط المعلومات التى ذكرت سابقا بمعلومات مازالت مطلوب الحصول عليها من المتقدم .

وقبل نهاية المقابلة عليه أن يسأل المتقدم بهل يرغب فى معرفة أى معلومات أخرى عن الوظيفة وعن المنظمة ، وهل لديه أسئلة أخرى . كما أن المقابل عليه أن

أن يحدد للمتقدم ماذا سيتم فى المستقبل بعد انتهاء المقابلة ، وذلك بأن يحدد له متى سيتم إخطاره بقرار اختياره وكيف سيتم ذلك .

إجراءات ينبغى القيام

بها بعد اتهام المقابلة :

وهذه الاجراءات هى :

قيام المقابل / المقابلين بالتسجيل الفورى للمعلومات التى تم الحصول عليها أثناء المقابلة من وعن المتقدم : ويتم ذلك فى تقرير أو فى قائمة مقابلة . وينبغى أن يتم ذلك قبل قيام المقابل بمقابلة متقدم آخر . والتأخير فى تسجيل هذه المعلومات قد يمرضها للنسيان بواسطة المقابل . وهذا يقلل من فاعلية المقابلة .

على المقابل أو المنظمة بإخطار المتقدم بالقرار الذى اتخذ بخصوص اختياره: سواء كان ذلك القرار باختياره أو بعدم اختياره . وينبغى شكره على الوقت الذى قضاه فى المنظمة أثناء فترة المقابلة . كما أنه على المنظمة أن تقوم بتقييم فاعلية مقابلات الاختيار . وذلك بإيجاد العلاقة بين درجات المتقدمين فى المقابلة والذين تم اختيارهم بالفعل وبين درجاتهم فى تقييم الأداء . وكلما كانت علاقة الارتباط ايجابية كلما أمكن القول بأن صحة المقابلات مرتفعة وأن المقابلات وسيلة فعالة لاختيار العاملين .

من ذلك نجد أنه بمراعاة الأسس التى ينبغى مراعاتها فى اجراء المقابلات ، وبالقيام بالاجراءات المطلوب اتمامها قبل اجراء المقابلة ، بقيام المقابلين بأدوارهم بشكل فعال أثناء المقابلة ، وبقيام المقابلين أو المنظمة باجراءات ينبغى القيام بها بعد المقابلة يمكن رفع فعالية اجراء مقابلات الاختيار .

دراسة مقابلات اختيار العاملين في الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام

١ دراسة تحليلية *

عادة ماتقوم المنظمات بعدة اجراءات لاختيار الأفراد المناسبين لها مثل اجراءات طلب التوظيف ، الاختبارات ، مقابلات الاختيار ، التحرر ، الفحص الطبي للمتقدمين ، واختبار المرشح على الوظيفة . وتعتبر مقابلات الاختيار من أهم اجراءات الاختيار حيث تلعب دورا مهما في تقرير اختبار المتقدمين للوظائف الشاغرة . فمقابلات الاختيار توفر معلومات عن المتقدمين للوظائف الشاغرة والتي يصعب توفيرها من خلال اجراءات الاختيار الأخرى مثل المعلومات عن شخصياتهم ، اتجاهاتهم عن العمل ، رغبتهم في العمل ، اهتماماتهم ، ونضوجهم الفكري . كما أنها تقوم بدور مهم في تأكيد وإيضاح بعض المعلومات التي جمعت بواسطة طرق الاختيار الأخرى مثل التي وردت في طلب التوظيف ، نتائج الاختبارات ، خطابات الوصية ، بيان السيرة الذاتية ، ونتائج المقابلات المبدئية^(١) . وتلك المعلومات تلعب دورا أساسيا في تقرير اختيار العاملين المناسبين للوظائف الشاغرة . كما أنه وجد أن مقابلات الاختيار في الغالب تعتبر الاجراء الأساسي أو الوحيد في تقرير اختيار رجال الإدارة العليا لعدم تقبلهم أن تجري عليهم بعض اجراءات الاختيار الأخرى مثل الاختبارات^(٢) . ومن أجل ذلك فالقيام بمقابلات الاختيار بشكل فعال يساهم بشكل ملموس في اختيار الأفراد المناسبين للمنظمة ، وهذا بدوره يعمل على رفع فعالية المنظمة ، وقد لاحظ الباحث ندرة الدراسات التطبيقية في هذا المجال وخاصة في الشركات المساهمة

* دراسة منشورة للمؤلف :

مجلة الإدارة ، العدد الأول (يوليو ١٩٩٠) ، ص ٥٠ : ٥٩ .

الكويتية ذات الاكتتاب العام . ولذلك أخذ المبادرة لإعداد هذه الدراسة وهي دراسة ذات طبيعة وصفية تحليلية تقدم وصف لاجراءات مقابلا - الاختيار كما تتم حاليا ، ثم تحلل هذه الاجراءات بقصد تقييمها : وتقديم الاقتراحات اللازمة لتحسين تلك الاجراءات .

وسوف تتضمن هذه الدراسة أهداف الدراسة ، افتراضاتها ، طريقة البحث ، حدود الدراسة ، أهميتها ، مراجعة فكرية مختصرة لموضوع الدراسة ، بيانات وصفية عن مجتمع الدراسة ، نتائج الدراسة وتحليلها ، خلاصة وتوصيات ، وتطبيقات لنتائج الدراسة .

أهداف الدراسة :-

- ١- تقديم دراسة وصفية تحليلية لاجراءات مقابلات الاختيار بالشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام .
- ٢- تقديم الاقتراحات اللازمة لتحسين فعالية اجراءات مقابلات الاختيار بتلك الشركات .

افتراضات الدراسة :-

افتراضات الدراسة التي تحقق أهدافها هي :-

الافتراض الأول : إن مقابلات اختيار العاملين هي النوع الأكثر استخداما في الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام إذا ما قورنت بأنواع المقابلات الأخرى مثل مقابلات الشكاوى ، مقابلات تقييم الأداء ، مقابلات الإستقلالات ، مقابلات الجزاءات ، ومقابلات توجيه ونصح العاملين .

الافتراض الثاني : إن اتجاهات العاملين في شركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام عن مقابلات الاختيار غير مفضلة ، حيث أنهم يرون أن دورها

ثانوى فى اتخاذ قرارات التعيين ، وذلك لاختصار دورها على استكمال بعض البيانات الناقصة والتأكد من صحة بيانات متاحة عن المتقدم للوظيفة وإذا ماأدت ذلك الدور المحدد تم اتخاذ وتأكيد قرار التعيين الذى كان قد اتخذ بصفة مبدئية قبل اجراء مقابلات الاختيار .

الافتراض الثالث : إن عناصر التخطيط لمقابلات الاختيار بتلك الشركات من تحديد لأغراض المقابلات ، من يقوم بها ، ومدتها ، واستراتيجيتها تتم بشكل فعال .

الافتراض الرابع : هناك اجراءات ينبغي أن تقوم بها المنظمة وأدوار ينبغي أن يقوم بها المقابلين لتنفيذ المقابلة ومتابعة تنفيذها . وهذه الاجراءات والأدوار تتم قبل وأثناء وبعد مقابلات الاختيار . وغالبية هذه الاجراءات والأدوار تتم بشكل فعال وبعض منها يتم بشكل غير فعال ويمكن تحسينه .

طريقة البحث :

مجمع الدراسة يشمل الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام ، وهى ٤٥ شركة مساهمة كويتية . وقد تم اختيار عينة عمدية من ٣٠ شركة من هذه الشركات ، وتم اختيار العينة العمدية على أساس أن تكون الشركات المختارة هى الأكبر فى رأسمالها وفى عدد العاملين بها . وذلك حسب تصنيف وزارة التجارة والصناعة الوتية لهذه الشركات . وتم تحديد ١٢ مفرد فى كل شركة من هذه الشركات المختارة لتجمع منهم المعلومات من خلال توزيع استمارات الاستقصاء عليهم . وبذلك يكون مجتمع مفردات البحث هو ٣٦٠ مفردة من العاملين فى تلك الشركات (٣٠ شركة \times ١٢ مفردة لكل شركة) .

والمفردات المختارة فى كل شركة هى المدير العام ، مدير شئون الأفراد ، عدد

أربعة من مديري الإدارات الرئيسية بالشركة ، عدد ٣ موظفين تنفيذيين جدد تم تعيينهم في الفترة الأخيرة ، عدد ٣٦ من رجال الإدارة المباشرة وهم عبارة عن الرؤساء المباشرين للثلاث موظفين التنفيذيين الجدد الذين تم اختيارهم في العينة . والسبب في اختيار هذه المفردات هو أنهم أفضل الأفراد الذين لديهم معلومات عن عملية اجراء مقابلات الاختيار علاوة على اشتراكهم فيها إما كمخططين ومشرفين عليها أو قيامهم بدور المقابلين أو باجراء المقابلة لهم عندما كانوا متقدمين لشغل وظائف شاغرة بشركاتهم . فمدير الأفراد في الغالب يخطط ويشارك يتابع تنفيذ اجراءات مقابلات الاختيار ، أما المدير العام ومديري الإدارات الرئيسية فغالبا مايشاركوا في مقابلات الاختيار ذلك بقيامهم بدور المقابلين . وتوزيع القوائم على^٣ رؤساء مباشرين لموظفين جدد في كل شركة وذلك لمعرفة مدى مشاركتهم في مقابلات اختيار مرؤسيهم . أما توزيع قوائم الاستقصاء على ٣ موظفين تم تعيينهم في الفترة الأخيرة وذلك لمعرفة فعالية اجراء مقابلات الاختيار من وجهة نظرهم والتي مروا فيها حديثا ، ومعرفة ماهي اجراءات المقابلة التي تمت معهم بالفعل .

وقد تم تصميم قائمة استقصاء لجمع معلومات تفي بفرض تحقيق افتراضات الدراسة ، وقد قام الباحث بتصميم هذه القائمة وتم اختبارها على عينة مختارة من ١٠ مفردات من مجتمع الدراسة . وتم ادخال بعض التعديلات البسيطة في بعض الأسئلة بعد اختبارها ، ثم صممت بشكل نهائي . وتم توزيع قوائم الاستقصاء على جميع مفردات مجتمع الدراسة وهي ٣٦٠ مفردة بواسطة مساعدى الباحث ، وقد استغرقت عملية توزيع القوائم على مفردات مجتمع الدراسة وجمعها حوالى شهرين حيث تم التردد على بعض مفردات المجتمع أكثر من مرة حتى تم الحصول على قوائم الاستقصاء بعد مكثها . وقد استجاب للمشاركة في ملء ٢٧ شركة حيث رفضت ثلاث شركات التعاون مع الباحث في رد الاستمارات بعد توزيعها .

علاوة على أن هناك بعض مفردات المجتمع لم ترد الاستثمارات إلى مساعدى الباحث . وأمكن الحصول على ردود من ٢٣٦ مفردة ذات اجابات كاملة وصحيحة وبذلك تكون نسبة الردود الصحيحة ٦٥,٥ ٪ من اجمالى الاستثمارات التى تم توزيعها . وتعتبر هذه النسبة مقبولة احصائيا .

ولقد استعان الباحث بخدمات الكمبيوتر بجامعة الكويت فى تجهيز البيانات وكذلك فى الحصول على النتائج بالشكل الذى يسمح بتحليل افتراضات الدراسة ، واستخدم فى تحليل البيانات وسائل احصائية عديدة مثل التكرارات ، النسبة المئوية ، المتوسطات ، وتحليل كاي^٢ . ويشير الباحث إلى أن مجاميع التكرارات فى بعض الجداول أقل من ٢٣٦ مفردة (مجموع الاجابات الصحيحة) وذلك لأن بعض أسئلة قوائم الاستقصاء لم يتم اجابتها بواسطة بعض المستقصى منهم .

حدود الدراسة :-

الدراسة عبارة عن دراسة وصفية تحليلية لاجراءات مقابلات الاختيار بالشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتاب العام . وقد اعتمدت لدراسة على أسئلة موجهة لمديرين وموظفين بتلك الشركات سبق الاشارة إليهم وذلك لمعرفة اجراءات مقابلات الاختيار فى هذه الشركات ، وكذلك معرفة الواقع الفعلى للزودار التى يقوم بها المقابلين قبل وأثناء وبعد مقابلات الاختيار . ولم تعتمد تحليل هذه الأدوار على أسلوب الملاحظة لمقابلات تتم بالفعل لصعوبته ، وعلاوة على عدم اتاحته لأن هذه الشركات لا تقوم بمقابلات الاختيار إلا على فترات متباعدة لاتتفق مع فترة إعداد البحث . ولذلك عند سؤال أفراد العينة عن هذه الأدوار وعن تلك الاجراءات طلب منهم ذكر الواقع الفعلى كما يتم وليس رأيهم أو ماينبغى أن يتم كما يظهر ذلك جليا فى قائمة الاستقصاء .

العمية الدراسة -

تعطى هذه الدراسة وصف تحليلى لاجراءات مقابلات الاختيار ، كما يظهر درجة فعالية القيام بتلك الاجراءات ، وتقدم الاقتراحات لتحسين بعض اجراءات المقابلات التى تبين ضعف فعاليتها . وبذلك يستفيد من هذه الدراسة كل المهتمين بنتائجها من رجال الإدارة بتلك الشركات ، حيث يساهم فى رفع فعاليتهم فى القيام بمهمة مقابلات الاختيار . كما أنها تثرى المعرفة فى مجال مقابلات اختيار العاملين .

مراجعة فكرية مختصرة لموضوع الدراسة :

يمكن الرجوع إلى الأساس الفكرى لمقابلات الاختيار لما ذكر عن مقابلات الاختيار فى هذا الفصل أو إلى البحث نفسه . وسكتفى هنا بذكر الجانب التطبيقى من البحث .

بيانات وصفية عن عينة الدراسة :

جدول رقم (١) يظهر ان عينة الدراسة التى تم جمع معلومات صحيحة منها هى ٥٧ موظف تنفيذى بنسبة ٢٤,٢ ٪ من مجموع مفردات الاجابات الصحيحة وهى ٢٣٦ مفردة وعدد رساء الاقسام الذين تم جمع معلومات منهم ٧٨ مفردة بنسبة ٣٣,١ ٪ من اجمالى الاجابات الصحيحة ، ورجال الادارة العليا المتمثلون فى مديرى الادرات والمدير العام والمستويات الادارية الاعلى يمثلون ١٠١ مفردة بنسبة ٤٢,٨ ٪ من اجمالى الاجابات الصحيحة . وان مفردات العينة موزعين على ادارات مختلفة مثل ادارة شئون الافراد ، الامن الصناعى ، الإنتاج الادارة المالية ، المبيعات ، لشئون الادارية البحوث . والادارة العليا (جدول رقم ١) كما يلاحظ

من جدول (١) ان افراد العينة موزعون على حواى ١٠ اقسام واغلبهم فى قسم الانتاج ٢٨,٦ ٪ وقسم شعون الافراد ٢٢,٣ ٪ وقسم المحاسبات والتكاليف المالية ١٤,٤ ٪ . وأن هناك مفردات من العينة لا تعمل فى الأقسام حيث تعمل فى الإدارات فقط . ولذلك يلاحظ أن عدد الأفراد الذين يعملون بالأقسام هو ١٥٣ مفردة فقط فى حين أنمفردات العينة هى ٢٣٦ مفردة .

نتائج الدراسة وتحليلها :

تظهر نتائج الدراسة فى الجداول من رقم ١ حتى رقم ٥ . وسوف يتم عرض وتحليل تلك النتائج حسب ارتباطها بافتراضات الدراسة ،وبيان مدى صحة أو عدم صحة افتراضات الدراسة .

مدى شيوع مقابلات اختيار العاملين

بالشركات المساهمة الكويتية :

جدول رقم (١) يظهر أن مقابلات اختيار العاملين شائعة الاستخدام فى الشركات المساهمة الكويتية . وهى الأكثر استخداما إذا ماقورنت بأنواع المقابلات الأخرى المستخدمة فى تلك الشركات فذكر ٩٦,٦ ٪ من المستقصى منهم أن مقابلات الاختيار تستخدم فى شركاتهم ، فى حين أفاد ٥٨,١ ٪ ، ٦٢,٧ ٪ ، ٦٣,١ ٪ ، ٤٢,٤ ٪ ، ٦٦,٩ ٪ منهم باستخدام مقابلات شكاوى العاملين ومقابلات تقييم الأداء ومقابلات الاستقالات ومقابلات الجزاءات ومقابلات النصح والتوجيه والارشاد على التوالى . وبذلك ثبت صحة الافتراض الأول للدراسة الذى أفاد أن مقابلات اختيار العاملين هى النوع الأكثر استخداما من المقابلات إذا ماقورنت بأنواع المقابلات الأخرى المستخدمة فى الشركات المساهمة الكويتية .

ويعطى ذلك مؤشر بأهمية مقابلات الاختيار كوسيلة لاختيار العاملين في نظر الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكثاب العام .

جدول رقم (١١)
توزيع نسبة العاملين في الشركات المساهمة الكويتية
حسب المستوى الإداري للوظيفة وحسب الإقسام والأدوات التي يشغونها إليها
وكمثل أنواع المقابلات التي تنبئ في الشركات المساهمة الكويتية

أولاً : حسب المستوى الإداري للوظيفة			ثانياً : حسب الإقسام		
المنصب الوظيفي	النسبة المئوية	الاستقرارات	المنصب الوظيفي	النسبة المئوية	الاستقرارات
موظف تنفيذي	٣٤,٣ %	٥٧	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٢,٣ %	٥٧
رئيس قسم أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٣,٣ %	٧٨	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٣,٣ %	٧٨
مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٤٣,٨ %	١٠١	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٤٣,٨ %	١٠١
المجموع			المجموع		
١٠٠ %	١٠٠	١٣٦	١٠٠ %	١٠٠	١٣٦
ثانياً : حسب الإقسام			ثانياً : حسب الإقسام		
المنصب الوظيفي	النسبة المئوية	الاستقرارات	المنصب الوظيفي	النسبة المئوية	الاستقرارات
مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٤,٣ %	٥٧	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٢,٣ %	٥٧
مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٣,٣ %	٧٨	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٣,٣ %	٧٨
مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٤٣,٨ %	١٠١	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٤٣,٨ %	١٠١
المجموع			المجموع		
١٠٠ %	١٠٠	١٣٦	١٠٠ %	١٠٠	١٣٦
ثالثاً : حسب الإقسام			ثالثاً : حسب الإقسام		
المنصب الوظيفي	النسبة المئوية	الاستقرارات	المنصب الوظيفي	النسبة المئوية	الاستقرارات
مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٤,٣ %	٥٧	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٢,٣ %	٥٧
مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٣,٣ %	٧٨	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٣,٣ %	٧٨
مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٤٣,٨ %	١٠١	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٤٣,٨ %	١٠١
المجموع			المجموع		
١٠٠ %	١٠٠	١٣٦	١٠٠ %	١٠٠	١٣٦
رابعاً : حسب الإقسام			رابعاً : حسب الإقسام		
المنصب الوظيفي	النسبة المئوية	الاستقرارات	المنصب الوظيفي	النسبة المئوية	الاستقرارات
مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٤,٣ %	٥٧	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٢,٣ %	٥٧
مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٣,٣ %	٧٨	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٣٣,٣ %	٧٨
مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٤٣,٨ %	١٠١	مدير إدارة أو مدير عام أو مستوى إداري أعلى (أدوية عليا)	٤٣,٨ %	١٠١
المجموع			المجموع		
١٠٠ %	١٠٠	١٣٦	١٠٠ %	١٠٠	١٣٦

• النسبة موزعة إلى العدد الكلي للمستفيدين وهو ١٣٦ فرداً.

اتجاهات العاملين واتجاهات الشركات

عن دور مقابلات الاختيار في تقرير

تعيين المتقدمين للوظائف الشاغرة :

لقد افترضت الدراسة في الفرض الثاني أن اتجاهات العاملين والمنظمات عن دور مقابلات الاختيار غير مفضلة حيث يرون أن دورها ثانوى ويتمثل فقط في استكمال بعض البيانات الناقصة عن المتقدم وتأکید صحة بعض البيانات المتاحة عنه من طلب التوظيف ، شهادات الخبرة ، الشهادات العلمية ، نتائج الاختبارات ، وخطابات التوصية . ورذا ماتم ذلك ، يتم تأكيد أو عدم تأكيد قرار التعيين السابق اتخاذ قبل اجراء مقابلة الاختيار . ونتائج الجدول رقم (٢) تؤكد رفض هذا الافتراض حيث أن ٤٤,٤ ٪ من أفراد العينة هم فقط الذين ذكروا أن مقابلات الاختيار لها ذلك الدور الثانوى ، فى حين أن ٨٦,٨ ٪ من العاملين بالشركات المساهمة ذكروا أن مقابلات الاختيار لها دور جوهرى وأساسى بجانب وسائل الاختيار الأخرى المتمثلة فى طلب التوظيف ، الشهادات العلمية ، شهادات الخبرة ، ونتائج الاختبارات التى تجرى للمتقدمين للوظائف الشاغرة . وإن قرار التعيين لا يتم اتخاذه إلا بعد المقابلة . ولذلك يمكن القول أن اتجاهات العاملين عن دور مقابلات الاختيار فى تقرير التعيين اتجاهات جيدة ومرتفعة ، وهذا أحدى العوامل التى تساهم فى رفع فعالية مقابلات الاختيار فى الشركات المساهمة الكويتية .

وليس فقط اتجاهات العاملين جيدة عن دور مقابلات الاختيار فى تقرير التعيين ، لكن الشركات المساهمة الكويتية أيضا ترى أنها ضرورية فى تقرير تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة . فقد ذكر ٨٢,٧ ٪ من المستقصين أن تلك الشركات تعتمد بشكل جوهرى وأساسى على مقابلات الاختيار فى تقرير تعيين المتقدمين للوظائف الشاغرة وهى التى تلعب دور فى قبول أو رفض تعيين المتقدمين للوظائف

جدول رقم (٢)
 اتجاهات الممارسين تجاه مقاييس الاختيار ومدى اعتماد المنظمة على مقاييس الاختيار لتقرير التعمين من وجهة نظر الممارسين .

مؤدية الاختيار	مستوى الاعتماد النسبي		ملاحظات
	النسبة	تكرارات	
٤١٣ - *	<ul style="list-style-type: none"> * ٨٦,٨ * ٦٠,١ * ٤٠,٤ * ١٠,٨ * -٠,٤ 	<ul style="list-style-type: none"> ١٩٨ ١٥ ١٠ ٤ ١ 	<p>أولاً - اتجاهات الممارسين</p> <ul style="list-style-type: none"> * أساسية بجانب وسائل الاختيار الأخرى * أساسية بجانب طلب التوظيف وشهادة الخبرة * وسيلة لاكتساب وتأكيد بيانات عن المتقدم للوظيفة * غير أساسية (حيث يعتمد قرار التعمين على أساس وسائل أخرى) * الأخرى <p>ثانياً - مدى اعتماد المنظمة عليها لتقرير التعمين</p> <p>ثالثاً - اعتماد ثانوي</p> <p>رابع - اعتماد جوهري وأساس</p> <p>خامساً - اعتماد جوهري</p> <p>سادساً - الاعتماد</p>
	* ١٠٠	٢٢٨	
	النسبة	تكرارات	
٧٨٥ - *	<ul style="list-style-type: none"> * ١٦٠,٠ * ٨٢,٧ * ١٠,٣ 	<ul style="list-style-type: none"> ٧٢ ١٦١ ٢ 	<p>ثانياً - مدى اعتماد المنظمة عليها لتقرير التعمين</p> <p>ثالثاً - اعتماد ثانوي</p> <p>رابع - اعتماد جوهري وأساس</p> <p>خامساً - اعتماد جوهري</p> <p>سادساً - الاعتماد</p>
	* ١٠٠	٢٢١	
	النسبة	تكرارات	

* فروق غير جوهريه بدرجة ثقة ٩٥ % حيث ان ٤١٣ - * و ٧٨٥ - * < ٠,٠٥ -

ولا يوجد اختلاف لهذه الاتجاهات باختلاف مستوى المستقصين الوظيفي ،
فباستخدام تحليل كاي^٢ لمعرفة مدى جوهرية الفروق في اختلافات العاملين باختلاف
مساوهم الوظيفي (موظفين ، رؤساء أقسام ، إدارة عليا) تبين أن الفروق غير
جوهريّة بدرجة ثقة ٩٥٪ جدول رقم (٢) . وبذلك يمكن القول أن وجود مثل
هذه الاتجاهات الجيدة تجاه مقابلات الاختيار من قبل العاملين ومن قبل شركات
المساهمة الكويتية عنصر إيجابي ويعمل على رفع فعالية مقابلات الاختيار بتلك
الشركات .

التخطيط لمقابلات الاختيار :-

كما ذكر سابقا ، عادة يتضمن تخطيط مقابلات الاختيار تحديد أغراضها ،
من يقوم بها ، مدتها ، والاستراتيجية المستخدمة في المقابلة - فيما يلي تحليل
النتائج فيما يتعلق بهذه العناصر .

أغراض مقابلات الاختيار : جدول رقم (٣) أظهر أن ٩٦,٢٪ من المستقصين
يرون أن مقابلات الاختيار تستخدم في مساعدة المنظمة لتقرير مدى مناسبة المتقدم
للوظيفة وبالتالي اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة ، في حين ذكر ٥٩,٣٪
من المستقصين أن مقابلات الاختيار تستخدم لامتداد معلومات للمتقدم للوظيفة
الشاغرة حتى يقرر هو مدى مناسبة الوظيفة الشاغرة له ، ٢٨,٨٪ فقط من
المستقصين ذكروا أن المنظمة تستخدم مقابلات الاخبار كوسيلة لترويج المنظمة
لدى المتقدمين للوظائف الشاغرة . وتعتبر تلك النتائج مؤشر ضعف في استخدام
مقابلات الاختيار . حيث ينبغي أن تنظر المنظمة لمقابلات الاختيار كوسيلة لاختيار
الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة لديها وأيضا تعتبرها وسيلة ليقرر المتقدمين مدى
مناسبة الوظائف الشاغرة لهم . وبالإلى يكون على المقابلين وعلى المنظمة امتدادهم

بمعلومات أثناء اجراءات المقابلة لتمكينهم من تقرير ذلك . كما أن اجراءات مقابلات الاختير ينبغي أن تعبر احدى وسائل ترويج المنظمة في نظر المتقدمين وذلك من خلال حسن استقبالهم في أيام المقابلة ومن خلال اجراء المقابلة بشكل فعال . ولذلك يقترح الباحث على الشركات المساهمة الكويتية أن تأخذ النظرة الواسعة لأغراض مقابلات الاختيار وهي التي تتضمن الثلاث أغراض السابق ذكرها ويقدر متساوى من الأهمية .

القائمين بمقابلات الاختيار

في الشركات المساهمة الكويتية :

إن القائمين بمقابلات الاختيار في الشركات المساهمة الكويتية هم الأشخاص المناسبين لهذا الدور . حيث يتضح لنا من الجدول رقم (٣) أن الاشخاص الذين يقومون بدور المقابلين في مقابلات الاختيار المتقدمين لوظائف إدارية هم الرئيس المباشر مع مدير الإدارة التي من المتوقع أن يعمل فيها المتقدم أو مع المدير العام ، وكذلك الرئيس المباشر مع مديرين آخرين بالمنظمة ، ويلي هؤلاء الأفراد مدير شؤون الأفراد . هؤلاء الافراد مدير شؤون الافراد حيث أن نسب قيامهم بهذه الادوار ١، ٣٩٪ ، ١، ٢٠٪ ، ١٣٪ على التوالي (جدول رقم) وايضا يرى المستقصين ان هؤلاء الافراد يلعبون دور المقابلين ايضا للمتقدمين لوظائف غير ادارية حيث ان نسب استخدامهم ٩٩٪ ، ٨، ٢١٪ ، ٧، ٧٪ على التوالي جدول رقم (٣) ويظهر من تحليل كا^٢ انه لا يوجد فروق جوهرية في نسب استخدامهم

فى أى كل من الموظفين ورؤساء الاقسام ورجال الادارة العليا . كما ان قيام رؤساء الاقسام ومديرى الإدارات ورجال الادارة العليا بالمشاركة فى مقابلات الاختيار اكثر من مشاركة الموظفين التنفيذيين ، حيث اشترك فقط ٥ من الموظفين فى مقابلات الاختيار بصفة دائمة واثيانا من عدد ٥٧ موظف جداول رقم (١،٣) فى حين اشترك ٣٨ رئيس قسم بصفة دائمة واثيانا من عدد ٧٨ رئيس قسم بالمعينة (جدول رقم ١،٣) ، واشترك ٨٠ مدير من مديرى الادارات ورجال الادارة العليا بنسبة ٨٠٪ من عدد ١٠١ مدير يمثلون رجال الادارة العليا (جدول رقم ١،٣) ، كما ان تحليل كا^٢ يظهر ان هناك فروق جوهرية بدرجة ثقة ٩٩٪ فى درجات مشاركة الموظفين ورؤساء لاقسام ورجال الادارة العليا حيث يشترك رجال الادارة اكثر من الموظفين كعقابلين فى مقابلات الاختيار .

ومن ذلك التحليل نجد ان المقابلين فى مقابلات الاختيار بالشركة المساهمة الكويتية والسابق تحديدهم هم أكفاً من يقوم بتلك المقابلات وذلك لانهم الرؤساء المباشرين المتقدمين للوظائف أو مديرى الادارات التى سيعلمون فيها ، وهم اكثر الافراد لديهم معلومات عن الوظائف الشاغرة فى ادارتهم ومعايير النجاح فى تلك الوظائف هذا علاوة على ان المقابلة يقوم بها اكثر من فرد وهل يقلل من خطأ التحيز او خطأ المصمم من صفة احدة أو التأثير السلبى لاتجاهات وقيم واحد المديرين كما سبق ابضاح ذلك فى الدراسة الفكرية . وهذه النتيجة تعتبر احد العوامل الايجابية لفاعلية مقابلات الاختيار فى الشركة المساهمة الكويتية .

متوسط مدة المعاملة ومدى كفايتها وتوزيع استراتيجيات المقابلة
المتبعة من التبرعات المساهمة الكويتية

الوسط بالدفعة			أولاً - الوسط المساهم لهذه المعاملة
مقلقة ٢٢,١ مقلقة ٢٩,١			- حالة مقابلة نوعية ادارية - حالة مقابلة نوعية غير ادارية
موجرية الدروق ٢	جميع المينج		ثانياً - مدى كفاية وقت المعاملة
	نسبة	تكرارات	
٠,٢٥٢	% ٤٥,٢	١٠٤	كان هذا كان الى حد ما غير كاف
	% ٥١,٧	١١٩	
	% ٢,٠	٧	
	% ١٠٠	٢٣٠	
المجموع			
موجرية الدروق ٥	جميع المينج		ثالثاً - الاستراتيجية المستخدمة
	نسبة	تكرارات	
٠,٨٢٩٥	% ٥٧,٤	١٢٢	استراتيجية التجميع استراتيجية التفتيش استراتيجية المصير استراتيجي
	% ٢٨,٢	٨٨	
	% ٤,٢	١٠	
	% ١٠٠	٢٣٠	
المجموع			

* فروق غير موجرية بدرجة ثقة ٩٥ % حيث ان $-٢,٢٥٢ < -٠,٨٢٩٥ < ٠,١٠٥$

مدة مقابلة الاختيار :- يظهر من جدول رقم (٤) ان متوسط مدة مقابلة الاختيار لمتقدم لوظيفة ادراية هي ٣٣,١ دقيقة ، وان متوسط مدة للمقابلة لمتقدم لوظيفة غير ادراية هي ٣٩,١ دقيقة . وان ٤٥,٢ ٪ من المستفسين يرون ان هذه المدد كافية جدا وان ٥١,٧ ٪ يرون انها كافية إلى حد ما ، في حين ان ٣ ٪ فقط يرون ان هذه المدة غير كافية . وانه لا يوجد فروق جوهرية في رأى الموظفين عن رأى رؤساء الاقسام ورجال الادارة العليا في درجة كفاية هذه العدد حيث تحليل كا^٢ يظهر ان الفروق بينهم غير جوهرية بدرجة ثقة ٩٥ ٪ (جدول رقم ٤) والمدة التي ظهرت نتائجها بالنسبة لمقابلة متقدم لوظيفة غير إدارية تقترب من المدة المستخدمة في المتوسط في الشركات الامريكية ، ولكن مدة مقابلة لمتقدم لوظيفة ادراية (٣٣,١ دقيقة) تعتبر اقل من مدة المقابلة في الشركات الامريكية التي تصل في المتوسط إلى ٦٠ دقيقة . كما اتضح ذلك في الدراسة الفكرية لهذا البحث . وحيث ان المدد التي اظهرتها نتائج الداسة تعتبر كافية في نظر العالمين فهذا يعتبر عامل ايجابي في فعالية مقابلات الاختيار في الشركات المساهمة الكويتية .

نوع استراتيجيات المقابلة المستخدمة :- جدول رقم (٤) يظهر ان الاستراتيجية الاكثر استخداما في مقابلات الاختيار في الشركات المساهمة الكويتية الاستراتيجية التشجيع وسيادة روح الصراحة والرغبة في تبادل لمعلومات بحرية بين المقابلين وبين المتقدمين للوظائف الشاغرة وظهور

جدول رقم (8)
مدى أيام التشغيل، أو المستند بالبرامج أو الأوامر المطلوب القيام بها
قبل إنشاء ورشة العمل ومدى توزيع نوع الإستهلاك

الأوامر أو البرامج ونوع الإستهلاك المستندة		
الرقم التسلسلي (من ١ إلى ٢٠)	نوعية العمل	
١	٢,٩	أولا - قبل معالجة البرنامج
٢	٢,٢	- جمع معلومات كافية قبل المعالجة بواسطة البرنامج
٣	٢,٨	- تحديد المعاملات المطلوبة للمعالجة من المستخدم وتحديد استلزاماتها
٤	٢,٩	- تحديد مكان وتاريخ ووقت المعالجة واختيار البرنامج
٥	٢,٩	- تحديد مكان المعالجة
٦	٢,٩	- إعداد تعليمات يضمن معالجتها السليمة
٧	٢,٩	ثانيا - إنشاء البرنامج
٨	٢,٩	- إرفاق التوثيق لدى المستخدم
٩	٢,٩	- الاتصال بالجهة
١٠	٢,٩	- إعداد تعليمات المستخدم أثناء عمله
١١	٢,٩	- سؤال المستخدم لاستكمال إجراءات العمل في البرنامج
١٢	٢,٩	- سؤال المستخدم لاستكمال إجراءات العمل في البرنامج
١٣	٢,٩	- إعداد خطة العمل أو خطة العمل في البرنامج
١٤	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
١٥	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
١٦	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
١٧	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
١٨	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
١٩	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٢٠	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٢١	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٢٢	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٢٣	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٢٤	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٢٥	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٢٦	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٢٧	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٢٨	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٢٩	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٣٠	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٣١	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٣٢	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٣٣	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٣٤	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٣٥	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٣٦	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٣٧	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٣٨	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٣٩	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٤٠	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٤١	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٤٢	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٤٣	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٤٤	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٤٥	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٤٦	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٤٧	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٤٨	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٤٩	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٥٠	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٥١	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٥٢	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٥٣	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٥٤	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٥٥	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٥٦	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٥٧	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٥٨	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٥٩	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٦٠	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٦١	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٦٢	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٦٣	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٦٤	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٦٥	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٦٦	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٦٧	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٦٨	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٦٩	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٧٠	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٧١	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٧٢	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٧٣	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٧٤	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٧٥	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٧٦	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٧٧	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٧٨	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٧٩	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٨٠	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٨١	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٨٢	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٨٣	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٨٤	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٨٥	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٨٦	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٨٧	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٨٨	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٨٩	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٩٠	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٩١	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٩٢	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٩٣	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٩٤	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٩٥	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٩٦	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٩٧	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٩٨	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
٩٩	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج
١٠٠	٢,٩	- إعداد خطة العمل في البرنامج

٥ - الفروع غير موجودة بهذه النسبة < ١٥ > حيث أن النسبة < ١٥ >
٥٥ - الفروع موجودة بهذه النسبة > ١٥ > حيث أن النسبة > ١٥ >
٥٥٥ - هذه الأوامر أو الاستلزامات يضمن تنفيذها بها أو استبدالها.

المتقدمين بصورتهم الطبيعية اثناء المقابلة ، حيث ذكر ١٥٧,٧ من المستقصين وبين المتقدمين للوظائف ان تلك الاستراتيجية هي المستخدمة فى مقابلات الاختيار (جدول رقم ٤) ، فى حين ان ٣٨٣ من المستقصين ذكروا ان استراتيجية الحذر وظهور المرشح بصورة غير طبيعية اثناء المقابلة تستخدم فى الشركات المساهمة الكويتية (جدول رقم ٤) وبالرغم من ان الاستراتيجية التشجيع هي اكثر استخداما ولكن استخدام استراتيجية الحذر بنسبة ٣٨٣٪ يعنى ان هناك نسبة ليست صغيرة من الشركات المساهمة التى تستخدم استراتيجية الحذر وهى الاستراتيجية غير المفضلة فى مقابلات الاختيار . ولذلك يمكن القول ان سيادة استراتيجية التشجيع عنصر ايجابى لفاعلية مقابلات الاختيار فى الشركات المساهمة الكويتية ، ينصح الباحث بعض الشركات الكويتية التى مازالت تستخدم استراتيجية الحذر فى مقابلات الاختيار ان تبعد عن استخدامها وتخلق الظروف التى تعمل على استخدام استراتيجية التشجيع .ومن ذلك التحليل يتضح لنا ان عناصر التخطيط لمقابلات الاختيار فى اشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتاب العام بشكل فعال . وبذلك يمكن الافتراض الثالث لهذه الدراسة .

مدى قيام المنظمة والمقابلين بالاجراءات

والادوار المطلوبة قبل واثناء وبعد المقابلة :

وهذه الاجراءات والادوار هي :

أ- اجراءات وأدوار قبل مقابلة الاختيار :-

كما ظهر لنا فى المراجعة لهذا البحث ، هناك ادوار ينبغى القيام بها بواسطة المقابلين والمنظمة قبل اجراء مقابلة الاختيار حتى ترتفع فعالية القيام بمقابلات الاختيار حتى ترتفع فعالية القيام بمقابلات الاختيار . وقد افترض الفرض لهذه الدراسة ان المقابلين والشركات المساهمة الكويتية يقومون بغالبية الادوار بشكل فعال .

وتظهر النتائج بجدول رقم (٥) صحة ذلك فمعرفة ان مدى الفعالية لهذه الادوار هي ٣ نقاط اذ كان الدور يتم القيام به بصفة دائمة ، ٢ نقطة اذا كان يتم القيام به احيانا ، نقطة واحدة اذا كان يتم القيام به بصفة نادرة ، وصفر نقطة اذا كان لا يتم القيام به بالمرة ، والوسط الحسابى لهذه الادوار والنسب المثوية الذى استخدمها تظهر أنه يتم القيام بهذه الادوار بشكل جيد ، وانه لا توجد فروق جوهرية بين الموظفين ورؤساء الاقسام ورجال الادارة العليا فى جودة القيام بهذه الادوار (تحليل كا^٢ رقم ٥) فبالنظر إلى جدول رقم (٥) يظهر أن القيام بادوار جمع معلومات كافية بواسطة المقابلين قبل المقابلة عن المتقدمين للوظائف الشاغرة يتم بصفة جيدة حيث ان الوسط الحسابى =

٢,٩ نقطة من مدى ٣ نقاط، وقيام المقابل بتحديد المعلومات الناقصة المطلوب ان يحصل عليها المتقدمين اثناء اجراء المقابلة وتحديد الاسئلة التي تمكن الحصول عليها يتم بشكل جيد حيث ان متوسط الجودة ٢,٢ نقطة . وانه يتم تحديد مكان وتاريخ وقت المقابلة قبل المقابلة بمدة كافية واطار المتقدم به بشكل جيد حيث ان الوسط الحسابي لهذا الدور هو ٢,٨ نقطة . اما دور تسهيل حضور المرشح للمقابلة فهو مقبول وذلك لان الوسط الحسابي لهذا الدور = ١,٩ نقطة . كما ان تجهيز مكان المقابلة يتم بدرجة جيدة في الشركات المساهمة الكويتية حيث ان الدرجة هي ٢,١ نقطة وكذلك القيام بدور اعطاء تعليمات للسكرتارية بعدم مقاطعة المقابلة اثناء اجراءها يتم بشكل جيد حيث ان الدرجة هي ٢,١ نقطة وكذلك القيام بدور اعطاء تعليمات للسكرتارية بعدم مقاطعة المقابلة اثناء اجراءها يتم بشكل جيد حيث ان الدرجة ٢,١ نقطة .

وبذلك يمكن القول ان فعالية قيام المقابلين والشركات المساهمة الكويتية بالاجراءات والدوار التي ينبغي القيام بها قبل الاختيار فعالية مرتفعة وجيدة ، ماعدا دور تسهيل حضور المتقدم للمقابلة حيث مستوى درجته مقبولة . ويقترح الباحث تحسين القيام بهذا الدور .

ب - مدى فعالية قيام المقابل بالادوار التي ينبغي القيام بها اثناء مقابلة الاختيار :- اظهرت المراجعة الفكرية لهذا البحث ان هناك ادورا ينبغي ان

يقوم بها المقابل اثناء الاختيار حتى ترتفع فعاليتها ، وهناك ادوار ينبغي عدم القيام بها بواسطة المقابلين اثناء اجراء المقابلة حتى ترتفع فعالية اجراء مقابلة الاختيار . ويظهر الجدول رقم (٥) مدى فعالية قيام او عدم قيام المقابلين بتلك الادوار فى نظر كل من الموظفين ورؤساء الاقسام ورجال الادارة العليا .

وحيث ان مدى فعالية القيام باى دور هو ٣ نقاط فحصول الدور على كمتوسط من ١,٥ نقطة يعتبر فعالية مقبولة ، ٢ نقطة فاكثر تعتبر فعالية جيدة واقل من ١,٥ نقطة تعتبر فعالية ضعيفة . وظهرت النتائج التالية بالنسبة للادوار التى تنبى أن يقوم بها المقابل اثناء اجراء المقابلة ودرجة فاعلية كل دور من هذه الادوار (جدول رقم ٥)

جوهريّة	فعاليّة	الدور الذي ينبغي القيام به : متوسط	
الفروق	الدور	الدرجة	
فروق غير	جيدة	٢,٧	<ul style="list-style-type: none"> • لزيادة التوتر لدى المتقدم من بداية بوضعه في وضع طبيعي وذلك بتوجيه أسئلة تحقق ذلك الغرض مثل الأسئلة العامة والشخصية السهلة الاجابة .
جوهريّة			<ul style="list-style-type: none"> الانصات الجيد للمرشح أثناء اجبته على الأسئلة .
فروق غير جوهريّة	جيدة	٢,٩	<ul style="list-style-type: none"> • عدم مقاطعة المتقدم أثناء حديثه وتناء اجابته على الأسئلة
"	جيدة	٢,٧	<ul style="list-style-type: none"> • اعطاء المرشح الوقت الكافي للاجابة على السؤال
فروق غير	جيدة	٢,٨	<ul style="list-style-type: none"> • اعطاء المرشح اسئلة موجهة لقياس مدى كفاءة المرشح للقيام بمهام وظيفته .
"	جيدة	٢,٦	<ul style="list-style-type: none"> • اظهار الاستعداد لسماع وفهم اقتراحات المرشح بخصوص موضوعات معينة أثناء المقابلة
فروق جوهريّة	جيدة	٢,٣	<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع المرشح على حديث وذلك بسؤال اسئلة استفسارية واظهار علامات الرغبة في سماع حديثه وذلك باستخدام كلمات التشجيع ام بانعباره بالاهتمام بما يقول .
فروق غير جوهريّة	جيدة	٢,٥	<ul style="list-style-type: none"> • قيامه على فترات بتلخيص ما قيل ثم توجيه اسئلة مكملّة .
"	ضعيف	١,٣	<ul style="list-style-type: none"> • اعطاء المرشح معلومات كافية عن الوظيفة وعن المنظمة وعن السياسات المعمالة .
"	جيدة	٢,٥	<ul style="list-style-type: none"> • ابقاف المرشح من الاطالة في الاجابة بدون لزوم وارجاءه لموضوع السؤال اذا خرج عنه بطريقة لا تخرج شعوره .
"	جيدة	٢,١	<ul style="list-style-type: none"> • سؤال المرشح في نهاية المقابلة هل يرغب في معرفة أى معلومات اخرى عن الوظيفة وعن المنظمة .
"	جيدة	٢,٤	<ul style="list-style-type: none"> • قيامه في نهاية المقابلة بذكر ماذا سيتم بالنسبة للمرشح بعد المقابلة .
فروق غير جوهريّة	جيدة	٢,٨	

الادوار التي لا ينبغي أن يقوم بها أثناء المقابلة :

لقد اعطيت درجة من ٣ نقاط لهذه الادوار ، حيث اعطيت ٣ درجات في حالة عدم قيام المقابل بهذه الادوار لانها ادوار سلبية ، درجتان في حالة القيام بها بشكل نادر ، ودرجة في حالة عدم القيام بها احيانا ، وصفر في حالة القيام بها بصفة دائمة ، وجدول رقم (٥) اظهر النتائج التالية بالنسبة لهذه الادوار .

الادوار التي لا ينبغي القيام بها	متوسط الدرجة	فعالية الدور	جوهرية الفروق
* سؤال المرشح اسئلة غير موجهة لقياس مدى كفاءته في اداء مهام وظيفته .	٨٠	ضعيفه	فروق غير
* قيام المقابل بنقد المرشح أو بعض نواحي تاريخه الوظيفي .	١,٩	مقبولة	جوهريه
* بيان وجهة نظره فيما يقوله المرشح سواد بالموافقة أو الرض .	١,٢	ضعيفه	“
* اظهار وجهة نظره تجاه مواقف أو موضوعات معينة أثناء المقابلة .	١,١	ضعيفه	“
* القيام ببعض الاشطة أثناء المقابلة مثل الرد على التليفون أو قراءة مذكرات أو النظر في بعض الأوراق .	١,٨	مقبولة	“
* أخذ ملاحظات كثيرة وملفتة عن اجابات المرشح أثناء المقابلة .	١,٤	ضعيفه	“
* اظهار علامات في الوجه أو اليدين أو الصوت التي قد يظهر أنه متضايق أو غير مستريح من حديث المرشح .	٢,٢	جيد	فروق غير

من هذه النتائج نجد أن معظم الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها المقابل أثناء المقابلة درجة فعاليتها جيدة ماعدا دور قيام المقابل على فترات بتلخيص ما قيل أثناء

المقابلة ثم توجيه أسئلة مكملية حيث أن درجة فعاليته ضعيفة . ويقترح الباحث تدريب المقابلين على كيفية القيام بذلك الدور . أما الأدوار التي ينبغي عدم القيام بها فغالبا مايقوم بها المقابلون في الشركات المساهمة الكويتية وبالتالي فدرجة فعاليتها ضعيفة أو مقبولة وليست جيدة ماعدا دور اظهار علامات أنه متضائق من حديث المرشح حيث درجة فعاليته جيدة لأنه غالبا لا يقوم المقابلون بهذا الدور السلبي في مقابلات الاختيار . ولذلك يقترح الباحث تدريب المقابلين على عدم القيام بتلك الأدوار السلبية والتي درجة فعاليتها ضعيفة أو مقبولة .

د - مدى فعالية قيام المقابل بتوجيه

نوع الأسئلة المناسبة أثناء المقابلة :

هناك نوع من الأسئلة المناسبة والتي يفضل الاكثار من استخدامها أثناء المقابلة مثل الأسئلة المفتوحة وهي الأسئلة التي تترك للمرشح حرية الحديث مثل أسئلة تكلم عن .. وأسئلة لماذا حدث ذلك وأسئلة اشرح ماتفكره عن الخ ، وكذلك يفضل استخدام أسئلة لربط معلومات ذكرت في اجابات سابقة بمعلومات مازال مطلوب الحصول عليها من المرشح ، وأظهرت النتائج بجدول رقم (٥) أن فعالية قيام المقابل بتوجيه هذا النوع من الأسئلة فعالية جيدة حيث أن متوسط الدرجة لهذه هي ٢,٣ درجة ، ٢,٢ درجة على التوالي ، وأنه لا يوجد فروق جوهرية بين الموظفين ورؤساء الأقسام ورجال الإدارة العليا في درجة الجودة هذه .

وهناك أسئلة ينبغي على المقابل تجنب استخدامها أو الاكثار من استخدامها مثل سؤال عدة أسئلة في سؤال واحد ، الأسئلة الإيحائية ، الأسئلة الغامضة ، والأسئلة ذات الإجابات المغلفة ، (اجابات بنعم أو لا) . وجدول رقم (٥) يظهر أن متوسط درجات تلك الأسئلة على التوالي هي ١,٥ (درجة فعالية مقبولة) ، ٢,٣ (درجة فعالية جيدة) ، ١ (درجة فعالية ضعيفة) على التوالي . وأنه لا يوجد فروق جوهرية بين الموظفين ورؤساء الأقسام ورجال الإدارة العليا في درجة فعالية توجيه هذه

الأسئلة . ولذلك يقترح الباحث تدريب المقابلين على عدم استخدام الأسئلة ذات درجة الفعالية المقبولة والضعيفة مثل أسئلة توجيه عدة أسئلة فى سؤال واحد والأسئلة الإيحائية والأسئلة ذات الاجابات المقفلة .

٣- مدي فعالية قيام المقابل أو المنظمة بمهام

أو أدوار ينبغي القيام بها بعد اتمام المقابلة ،

والقيام بمثل هذه الأدوار أو المهام يضمن على رفع فعالية اجراء مقابلات الاختيار وتظهر النتائج بجدول رقم (٥) أنه يتم القيام بمعظم هذه الأدوار بشكل جيد وفعال فى الشركات المساهمة الكويتية ، ماعدا فعالية القيام بدور اختطار المرشح الذى تقرر عدم تعيينه وشكره على وقت المقابلة . حيث أن درجة فعالية هذا الدور مقبولة (جدول رقم ٥) . وأنه لا يوجد فروق جوهرية فى درجة الجودة هذه بين الموظفين ورؤساء الأقسام ورجال الإدارة العليا (تحليل كاسا بجدول ٥) . فقد كانت النتائج عن هذه الأدوار كما يلى :

المهام أو الأدوار			
متوسط	فعالية	جوهريّة	
الدرجة	الدور	الفروق	
٢,٤	جيدة	فروق غير جوهريّة	• قيام المقابل بالتسجيل الفورى للمعلومات التى حصل عليها عن المرشح أثناء المقابلة فى تقرير المقابلة قبل مقابلة مرشح آخر
٢,٣	جيدة	"	• اختطار المرشح الذى تقرر تعيينه وشكره على الوقت الذى قضاه فى المقابلة .
١,٧	مقبولة	فروق غير جوهريّة	• اختطار المرشح الذى تقرر عدم تعيينه وشكره على وقت المقابلة .

من تحليل النتائج السابقة يتضح لنا أن غالبية اجراءات المنظمة والأدوار التى ينبغى أن يقوم بها المقابلين قبل وأثناء المقابلة تتم بشكل فعال . وأن هناك بعض الاجراءات والأدوار التى تتم بشكل مقبول أو ضعيف ويمكن تحسينهم وبذلك

يمكن قبول صحة الافتراض الرابع لهذه الدراسة .

الخلاصة والتوصيات :-

إن مقابلة الاختيار هي محاكاة بين مقابلة أو مقابلين وبين متقدم ومتقدمين لوظائف شاغرة وجهها لوجه من أجل المساهمة في اتخاذ قرار اختيار الأفراد المناسبين للمنظمة عن طريق التأكد من وجود التوافق بين المتقدم للوظيفة والوظيفة وكذلك من أجل المساهمة في ترويج المنظمة لدى المتقدمين للوظائف الشاغرة . ولقد تضمنت هذه الدراسة مراجعة مختصرة للفكر الإداري عن مقابلات الاختيار . وأظهرت هذه المراجعة المختصرة الأغراض الشاملة لمقابلات الاختيار ، أنواع مقابلات الاختيار ، ومدى فعالية مقابلات الاختيار كوسيلة لاختيار العاملين المناسبين للوظائف الشاغرة بالمنظمة . وتتوقف مدى فعالية مقابلات الاختيار كوسيلة فعالة لاختيار العاملين على : (أ) تجنب العوامل والعقبات التي تؤدي إلى ضعف فعالية مقابلات الاختيار ، (ب) ضرورة الالتزام بأسس ينبغي مراعاتها عند إجراء المقابلة الاختيار ، (ج) الالتزام بضرورة قيام المقابلين والمنظمة بإجراءات وأدوار ينبغي القيام بها قبل إجراء المقابلة ، (د) ضرورة قيام المقابلين بالأدوار التي ينبغي أن يقوم بها أثناء مقابلات الاختيار وتجنب الأدوار التي ينبغي ألا يقوموا بها أثناء المقابلات ، (هـ) أن يستخدم المقابلين نوع الأسئلة المناسب عند توجيه أسئلة أثناء مقابلة الاختيار ، (و) وأن يتم الالتزام بالأدوار التي ينبغي أن تقوم بها المنظمة أو المقابلين بعد اتمام مقابلات الاختيار .

ولقد تناولت الدراسة التطبيق مدى فعالية إجراء مقابلات الاختيار في الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام بدراسة مدى استخدام مقابلات الاختيار في تلك الشركات واتجاهات العاملين تجاه استخدامها ومدى توافر عناصر التخطيط للمقابلات حتى يتم تنفيذ مقابلات الاختيار بشكل فعال .

وقد أظهر نتائج الدراسة وتحليلها النتائج والتوصيات التالية .

تعتبر مقابلات الاختيار الأكثر استخداماً في الشركات المساهمة الكويتية ذات الاكتتاب العام إذا ما قورنت باستخدام أنواع المقابلات الأخرى مثل مقابلات الشكاوى ، تقييم الأداء ، الاستقالات ، ومقابلات النصيح والإرشاد للعاملين .

— إن اتجاهات العاملين والشركات عن دور مقابلات الاختيار في تقرير المتقدمين للوظائف الشاغرة جيدة ، حيث أن كلا من العاملين وتلك الشركات يرون أن دور مقابلات الاختيار جوهري وأساسي في تقرير اختيار العاملين المناسبين للوظائف الشاغرة وذلك بجانب وسائل الاختيار الأخرى مثل طلب التوظيف ، شهادات الخبرة ، الشهادات العلمية ، نتائج الاختبارات ، وبيان السيرة الذاتية . وهذا مؤشر جيد على فعالية مقابلات الاختيار بتلك الشركات .

— إن غالبية عناصر التخطيط لمقابلات الاختيار من تحديد شمولي لأغراض المقابلات ، ومن يقوم بالمقابلة ومدة مقابلات الاختيار ، والاستراتيجية المستخدمة في المقابلة تتم بشكل فعال في تلك الشركات .

— إن غالبية الاجراءات والأدوار التي ينبغي على كل من تلك الشركات والمقابلين القيام بها قبل وثناء وبعد مقابلات الاختيار تتم القيام بها بشكل فعال ، وبعض منها يتم بشكل غير فعال ويمكن تحسينه . فقد وجد أن جميع الأدوار التي على المنظمة والمقابلين القيام بها قبل مقابلات الاختيار يتم القيام بها جميعاً بشكل فعال وكذلك يقوم المقابلين بأدوارهم بشكل فعال أثناء اجراء المقابلات ، ماعدا قيامهم بدور قيام المقابل على فترات تلخيص ما قبل أثناء المقابلة ثم توجيه أسئلة مكتملة نموذجية فعاليتها ضعيفة وبالتالي يقترح تحسين القيام بذلك الدور وتدريب المقابلين على كيفية أدائه . أما عن الأدوار التي ينبغي على المقابلين تجنب القيام بها فدرجة تجنب القيام بهذه الادوار بشكل عام ضعيفة أو مقبولة ولذلك يقترح تدريب المقابلين على كيفية تجنب هذه الأدوار .

ويستخدم بعض المقابلين أثناء المقابلة عدة أسئلة في سؤال واحد ، وأسئلة مقفلة ذات اجابات بنعم أو لا وأسئلة إيحائية . ولذلك يقترح الباحث تدريب المقابلين

على تجنب ذلك النوع من الأسئلة . وكذلك يقوم المقابلين والمنظمة بالاجراءات والأدوار المطلوبة بعد اتمام المقابلة بشكل فعال وجيد ماعدا قيامهم بعدم اخطار المرشح الذي تقرر عدم اختياره وشكره على وقت المقابلة ، حيث أن حيث أن درجة القيام بهذا الدور مقبول ولذلك يقترح الباحث تحسين القيام بهذا الدور في تلك الشركات .

ويمكن أن يستنتج بشكل عام من واقع نتائج الدراسة وتحليلها أن فاعلية اجراءات مقابلات الاختيار في تلك الشركات جيدة ، ماعدا قلة من جوانب الضعف بها ، وقد تم تقديم الاقتراحات المناسبة لحلها .

تطبيقات لنتائج الدراسة :-

يستفيد المديرين في الشركات المساهمة الكويتية من نتائج هذه الدراسة وذلك بمعرفة كيف تتم مقابلات الاختيار ، وجوانب القوة ، وجوانب الضعف في اجراءات مقابلات الاختيار ، وكيف يمكن التغلب عليها . كما يمكن للمديرين بشركات أخرى أن يأخذوا الاستفادة المناسبة لهم من هذه الدراسة لتحسين اجراءات مقابلات الاختيار بشركاتهم .

الهوامش :

- 1 - Panny Hackett, Interview Skills Training Role Play Exercises, London Institute of Personnel Management , Central House, Upper Waburn Place 1979, P. 255 .
- 2 - Leon C. Magginson, Personnel and Human Resours Administration, Homewood- Illinios, Rechard D. Irwin, Inc., London, 1977, P. 232 .
- 3 - John Fletcher, The Interview at Work, London, Gerald Duckworth

& Co. Ltd. , 1973, P. 1 .

4 - Wendell French, The Personnel Management Process, atlanta, Houghton Mifflin Co. , 1974, P.272 .

5 - Dale S. Beach , Personnel - The MManagement of People at Work, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1980, P. 249.

6 - Ibid.

٧ - يرجع في ذلك إلى :-

-Ghruden Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management, Cincinnati, South- Western Publishing Co., 1972, PP. 155- 159 .

- Dale S. Beath, Op. Cit., P.253 .

8 - Dale S. Beath, Op. Cit., P.250 .

٩ - يرجع في ذلك إلى :-

- Ibid., PP.249 - 252 .

- Wendell French, Op. Cit., PP. 278- 279 .

- Michael R. Carrell and Frank K. Kuzmits, Personnel - Management of Human Resource, Columbus, Charles E. Mcrill Publishing co., 1982, PP. 219- 220 .

- Elmar H, Burack and Roberth D., Smith, Personnel Management - AHuman Resource System Approach, New York, 1982, PP. 165- 166 .

- John Fletcher, Op. Cit., PP. 26-28 .

- Markert J. Ghruden and Arther W. Sheran, Jr., Op. Cit., PP. 162-165 .

10 - Panny Hackett, Op. Cit., PP. 256-257 .

١١ - يرجع في ذلك إلى :-

- Panny Hackett, Op. Cit., PP. 257-259 .

- Herbert J. Chruden, OP. Cit., PP. 163- 164 .

- Michael R. Carrell and Frank K. Kuzmits, Op. Cit., PP. 220-222 .

- John Fletcher, Op. Cit., PP. 2-28 .

- Ibid., PP. 27 - 30 .

- Ibid., PP. 36 - 45 .

- Dale S. Beath, Op. Cit., PP. 254- 256 .

- Wendell French, Op. Cit., PP. 279 .

الغمرى ، ابراهيم ، الأفراد والسلوك التنظيمى ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ١٩٧٩ .

- Elmar H, Burack and Roberth D., Smith, Op. Cit., PP. 167-169

- Dale S. Beath, Op. Cit., PP. 254 .

12 - John Fletcher, Op. Cit., PP. 27-30 .

المراجع :

المراجع العربية

الغمرى ، ابراهيم ، الأفراد والسلوك التنظيمى ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ١٩٧٩ .

المراجع الأجنبية

5 - Beach, Dale S. , Personnel - The MManagement of People at Work, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1980,

- Burack , Elmar H, and Roberth D., Smith, Personnel Man-
agement - A Human Resource System Approach, N. Y., John Wiley
and Sons, 1982,
- Carrell, Michael R. and Frank K. Kuzmits, Personnel - Man-
agement of Human Resource, Columbus, Charles E. Mcrill Publish-
ing co., 1982.
- Ghruden, Herbert J. and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel
Management, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1972
- Fletcher, John , The Interview at Work, London, Gerald Duckworth
& Co. Ltd. , 1973.
- French, Wendell, The Personnel Management Process, atlanta,
Houghton Mifflin Co. , 1974 .
- Hackett, Panny , Interview Skills Training Role Play Exercises,
London Institute of Personnel Management , Central House, Upper
Waburn Place 1979 .
- Magginson, Leon C. , Personnel and Human Resours Administra-
tion, Homewood- Illinios, Rechard D. Irwin, Inc., London, 1977 .

حالات عن اختيار وتعيين العاملين

الحالة رقم [١]

مرفق طيه عدد (٢) نموذج لطلب التوظيف .

والمطلوب منك إيضاح :

- ١- هل كل الأسئلة الموجودة في طلب التوظيف ضرورية ؟
- ٢- هل هناك أسئلة ناقصة ؟
- ٣- هل تصميم شكل طلب التوظيف مناسب ؟

بسم الله الرحمن الرحيم
شركة العقارات المتحدة

الاسم كاملا : _____
الجنسية : _____
رقم الجنسية / جواز السفر : _____
تاريخ ومكان الولادة : _____
الحالة الاجتماعية : _____
عدد الأطفال : _____

الوظيفة المتقدم إليها			
السكن			
العنوان البريدي			
تاريخ تقديم طلب التوظيف / / ١٩ م			
سلم باليد () بواسطة البريد بواسطة اخرى			
المؤهل الدراسي	تاريخ الحصول عليه	الجهة المانحة للمؤهل	ملاحظات
المؤهلات العلمية :			
اسم المؤسسة وعملها	اسم ونوع الوظيفة	مدة الخدمة	
		من	الى

التاريخ الوظيفي في المؤسسة	تاريخ وأسباب ترك الخدمة	ملاحظات	
أسماء ثلاثة أشخاص لتركية المتقدم للوظيفة			
الاسم	الوظيفة	الملاقة	العنوان
الرجاء ابداء أسباب التقدم لهذه الوظيفة باختصار :			

أقر أنا الموقع أدناه أقر بأن المعلومات المدونة
أعلاه صحيحة حسب علمي وأنا على استعداد لتقديم الأدلة الثبوتية لها .

التوقيع :

التاريخ : / / ١٩ م

بسم الله الرحمن الرحيم

مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية
KUWAIT AIRWAYS CORPORATION

مكتب التوظيف
Application form طلب عمل

For office use only
للاستعمال الرسمي

رقم الطلب
الوظيفة المطلوبة
رأى جهة الاختصاص

Date :

التاريخ :

To: Personnel Director:
Kuwait.

السيد مدير شؤون الموظفين المحترم

Dear Sir,

الكويت ،

I would like your Approval to join

تحتية طيبة وبعد ،

Kuwait airways Corp. According to
the following data:

يرجى الموافقة على انضمامي للعمل لدى

مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية وفق البيانات التالية :

Job applied for	الوظيفة المطلوبة
Applicant's name	الاسم
Nationality	الجنسية
Age	السن
Religion	الديانة
Status	الحالة الاجتماعية
Education	المؤهل العلمي
Experience	الخبرة
Last Employment	الوظيفة السابقة
Reason of leave	سبب ترك العمل السابق
Address & Tel. No. :	المنوان ورقم الهاتف
Signature	التوقيع
Thank you ,	ولكم جزيل الشكر

Notes : Valid for three months

ملاحظة : صلاحية الطلب ثلاثة شهور

حالة رقم [٢]

عملية الاختيار وتقييم الأداء

مستشار شركة الطيران

لقد استعانت بك شركة طيران وطنية لوضع برنامج متكامل عن إدارة الموارد البشرية التابعة لها . وبعد أن أجريت مقابلة مطولة مع رئيس شئون الأفراد بالمنظمة اكتشفت أن المشكلة الجوهرية لهذه الشركة محصورة في عمليتي اختيار وتقييم أداء العاملين . واكتشفت أن الشركة تستخدم حالياً أسلوبى الاختيار والتقييم التاليين :

الاختيار : تستخدم الشركة مجموعة من اختبارات الذكاء الشخصية والقدرة كعامل أساسى عند اختيارها للموظفين ولا تعلم الشركة عن مستوى صحة ودقة هذه الاختبارات إذ لم تجرى أى دراسات عليها . بالإضافة إلى نتائج الاختبارات يقوم مساعد مدير شئون العاملين بإجراء مقابلات شخصية مع المتقدمين . كما يجب على المتقدم تعبئة استمارة طلب تعيين على الوظيفة .

وتكون نتائج الاختبارات والمقابلة وطلب التقديم هى الأساس الذى يتم عليه اختيار الشخص المناسب للوظيفة . أما بالنسبة للمتقدمين للوظائف الإدارية فلا يطلب منهم إجراء أى اختبارات ، بل تتم مقابلة بين الشخص المتقدم ونائب المدير العام للشئون الإدارية وبناء على نتائج المقابلات يتم اختيار الشخص المناسب .

التقييم : يتم تقييم الموظفين سنوياً من قبل رؤسائهم المباشرين ، والمطلوب من الرئيس المباشر هو تعبئة استمارة تحتوى على قائمة من الصفات التى يفترض توافرها فى المرؤوس (مثال لهذه الصفات : المبادرة بالأفكار واستقلال التفكير) وعلى الرئيس أن يحدد مدى توافرها فى الشخص .

أما بالنسبة للمديرين ، فلا تقوم المنظمة بتقييم أدائهم بصورة رسمية ، وذلك لأن الشركة تعتبرهم مهنيين وبالتالي ليس هناك ما يدعو إلى تقييم أدائهم رسميا .

المناقشة :

- ١- ماهى اقتراحاتك التى ستقدمها لهذه الشركة حتى تطور من برنامجيها الخاصين بالاختيار وتقييم الأداء ؟ اسند اقتراحاتك بحجج وأسباب ؟
- ٢- هل هناك حاجة إلى تقييم أداء المهنيين ؟ لماذا ؟

مقالة رقم [٢]
حالة في الاختيار والمقابلة
معهد الكويت للأبحاث العلمية

أولا بالنسبة للاختبار :

يتميز بمرونة تعتمد على طبيعة الوظيفة ومتطلباتها فنجد وظائف مثل :
السكرتير - الطبايع - مساعد إدارى - وظائف الترجمة ، هذه الوظائف لابد من
اختبار تحريري لتقديمها وتركز على مايلي :-

- ١- السرعة فى الانجاز .
 - ٢- طريقة ترتيب القطع .
 - ٣- قوة الملاحظة التى تبلور فى اعطاء المتقدم قطعة بها عدد من الأخطاء
ويطلب منه تصحيح الأخطاء .
- ويعتمد قبول المتقدم للوظيفة ومدى نجاحه بالاختيار على نوعية الوظيفة ،
فمثلا المتقدم لوظيفة طباع نسبة النجاح المطلوبة بالاختبار ٥٠ ٪ ، سكرتيرة ٤٠ ٪ ،
مساعد إدارى ١٠ ٪ من ذلك يتضح أن الاختبارات التحريرية لا يعتمد عليها بشكل
مطلق فى الاختيار .

وأما المتقدمين للوظائف العلمية (الفنيين ، الباحثين) لا يعمل لهم اختبار
تحريري وإنما يعتمد على المقابلة بصورة كبيرة فى اختيارهم وتعيينهم .
(مرفق نموذج يحدد نوع الأسئلة الموجهة لأحد الباحثين الذين تم عليهم اجراء
المقابلة مع تحديد المعايير التى أخذت فى المقابلة للحكم على كفاءة الباحث) .

ثانياً ، بالنسبة للمقابلة :

المقابلة الشخصية من المراحل الهامة فى الاختيار والتعيين وإن كانت ليست بالضرورة دليل على نجاح الشخص فى الوظيفة المقبلة .

وفى المعهد هنا نشترك كل من إدارة الأفراد ، إدارة شئون الموظفين ، والقسم أو الإدارة التى سيتعين فيها الموظف فى مقابلة المتقدمين للوظيفة .

والمقابلة تحدد حسب الوظيفة كما يلى :-

١- الباحث أو الفنى : ويقصد بهذه الوظيفة فنى - مساعد مشارك أبحاث -

باحث أول - الاختصاصى ... الخ)

تتم المقابلة بعد دراسة الطلب المقدم من الراغب فى شغل الوظيفة من قبل القسم الذى به الوظيفة الشاغرة ويتم عن طريق الاتصال بالشخص ومقابلاته بواسطة رئيس القسم ورئيس المشروع ، وهما اللذان يحددان صلاحيته للوظيفة ، ثم تجرى مقابلة أخرى من قبل مسئول التوظيف فى دائرة شئون الموظفين غرضها اطلاعه على اجراءات التعيين .

٢- الإداريين : بعد تقديم الطلبات يتم دراستها وفرزها من قبل مسئول التوظيف ثم يقوم بتوزيعها على الأقسام المختلفة ، الأقسام تقوم بمقابلة الموظف ، والمقابلة الأخيرة تكون من قبل دائرة شئون الموظفين لشرح اجراءات التعيين .

٣- السكرتيرات : عند تقديم الطلبات ، تجرى مقابلة مبدئية لهم من قبل مسئول التوظيف وتركز هنا على الشخصية ، وبعد اجراء الامتحان اللازم يتم توزيع الطلبات على الأقسام المختلفة واجراء المقابلة معهم ، والمقابلة الأخيرة من قبل دائرة شئون الموظفين .

الصفة المميزة فى معهد الكويت للأبحاث العلمية وهو التنسيق ما بين شئون

الموظفين والإدارات والأقسام العلمية حول مقابلة الموظف الجديد واختياره وتعيينه .

المنافسة

١- قيم سياسة الاختيار التي تتبعها المنظمة (المعهد) في ضوء المعلومات المتاحة في الحالة ؟

٢- قيم سياسة المقابلة التي تتبعها المنظمة (المعهد) في ضوء المعلومات المتاحة في الحالة ؟

٣- ماهي المعلومات الإضافية التي تحتاجها لتحليل سياسة الاختيار والمقابلة بشكل أكثر فاعلية ؟

٤- هل يمكن في رأيك الشخص نقل وتطبيق سياسة ناجحة للاختيار والمقابلة من منظمة إلى أخرى تختلف عنها في طبيعتها بنفس الفعالية ، علل رأيك ؟

٥- ناقش مدى صحة الحصول على المعلومات الموجودة في النموذج المرفق من خلال المقابلة ؟ وماهي الوسيلة المناسبة ، أم هناك وسائل أخرى أكثر تناسبا .

ضع علامة (✓) أو (×) أمام العبارات التالية :

أ - وظيفة الاختيار والمقابلة والتوظيف مسئولية إدارة الأفراد فقط .

ب - اختيار المديرين والوظائف الإدارية العليا أصعب بكثير من اختيار الوظائف الدنيا .

ج - يمكن أن نقول بشيء من العموم ودون أن نكون مخطئين تماما أن وظيفة الاختيار والمقابلة أهم الوظائف على الإطلاق بالنسبة لبجاح المنظمة فني عملها .

د - سياسة الامتحانات التحريرية من أهم الأسس التي يعتمد عليها في تطبيق سياسة ناجحة للاختيار .

هـ - يمكن التعرف على المهارات الفنية والمهارات العقلية (الفكرية) والمهارات السلوكية بنفس الدرجة لو أن هناك سياسة دقيقة وشاملة للاختيار والمقابلة في المنظمة .

PERSONNEL DEPARTMENT

RESULT OF INTER VIEW AND EVALUATION

(Please type)

DIV/ PROJ.	RANK /JOB TITLE
NAME	

EVALUATION CRITERIA عوامل التقييم

ELEMENT	FACTOR	ITEM	**	E	V.G.	G.	F.	U.	N/A
1- Intellectual ability		القدرات الذهنية							
2- Creative Original thought		التفكير المخلق الأصلي							
3- Research initiative		مبادرات البحث							
4- Depth of knowledge		عمق المعرفة							
5- Ability to write and express ideas		القدرة على الكتابة والتعبير عن الأفكار							
6- Ability to work on team		القدرة على العمل مع مجموعة							
7- Ability to lead or motivate subordinates		القدرة على القيادة وحفز الماعدين							
8- Maturity									
* Other factors		عوامل أخرى							
9-									
10-									

REMARK (OVERALL EVALUATION)

INTERVIEW EVALUATION BY

NAME	SIGNATURE	DATE
------	-----------	------

* To be added by interviewer if necessary .

** E=Excellent V.G.= very Good, G.= Good, F= Fair, U=Unsatisfactory, N/A= Not applicable

++ Use supplementary sheets if needed

حالة رقم [٤]

حالة شركة الاتحاد التجارية

شركة الاتحاد التجارية من أقدم الشركات التجارية فى سوق الكويت ، ونكتسب هذه الشركة سمعة طيبة بين منافسيها فى السوق ، وقد يكون عنصر السعر وكفاءة رجال البيع والتخطيط الإدارى السليم من أهم الأسباب التى تميزها عن منافسيها . ولقد لوحظ فى السنوات الأخيرة ، أن الاختيار والتعيين فى المؤسسة يتم عن طريق :

١- المصدر الداخلى : وهو إذا كان هناك وظيفة شاغرة من وظائف رؤساء الأقسام فإنه يحل محله من ينوب عنه أو الذى تراه الإدارة لائقا من موظفى القسم .
٢- المصدر الخارجى :

أ- إما عن طريق الاتصالات الشخصية فمثلا إذا استقال المدير الإدارى فى الشركة وقبل انتهاء مدة انذاره ، يتصل بمن يعرفه ويكون فى رأيه الشخصى كفاء لهذه الوظيفة لىأتى ويشغلها .

ب - الإعلان بالجرائد : وهذا يتم غالبا مع البائعين والميكانيكيين ويتم عن طريق إعلان الخبرات والكفاءات المطلوبة فإذا تقدم العدد المطلوب وكانت الحاجة ماسة فلا تتخذ أى اجراءات فى التعيين سوى كتابة طلب موجود فى شئون الموظفين ثم يتم مقابلة سريعة بين طالبي الوظيفة والمدير الإدارى ثم يتم التعيين . أما إذا تقدم عدد أكبر من المطلوب فتتم دراسة للطلبات المقدمة من قبل المدير الإدارى لانتخاب الأصلح .

ج - عن طريق العاملين بالشركة فمثلا إذا كان هناك موظف يعرف أحد العمال أو الموظفين يقدم طلب بيانات هذا العامل أو الموظف ، وتحفظ هذه

البيانات فى الإدارة مع عنوانه فإذا احتاجت الشركة لنفس المؤهلات ترسل فى استدعاءه ، أو إذا أحس أحد العاملين بالشركة أن هناك مكان شاغر يمكن أن يرسل له أحد معارفه .

د - عن طريق توصية العمال الذين يعملون بالشركة وهذه الطريقة تتبع فى الوظائف الدنيا فقط فمثلا يوصى مسئول القسم المحتاج لعماله ، عمال القسم بأن القسم بحاجة إلى عدد من العمال فالعمال من ناحيتهم يحضرون عمالا من معارفهم فإذا كانوا مستوفين شروط الإقامة ولوائح وزارة الشؤون ويقبلون بالرواتب المحددة من الإدارة ، عند ذلك يقوم مسئول القسم بترشيح العدد الذى يحتاجه قسمه للمدير الإدارى الذى يحولهم للتعيين فوراً ، أما إذا كان عددهم أكبر من المطلوب فتتبع هنا بعض الاختبارات السريعة لتحديد الانسب (القدرة الجسمانية ... الخ) ومن هنا نجد نقطة ضعف تكمن فى حالة ما إذا تقدم الشركة العدد المطلوب من العاملين وتكون بحاجة ماسة لهم فلا تلجأ فى هذه الحالة لاية اختبارات أو مقابلات انما تكفى بالبيانات المطلوبة كشهادة الخبرة . ولكن إذا كان العدد كبيراً أحيل المتقدمون إلى المدير الفنى فى اختياره على عناصر التالية .

١- الدقة فى العمل .

٢- طريقة معاملة الزبون .

٣- مقدرة الفنى على تقص العطل .

٤- تقدير الاجور العادلة للتصليح .

٥- الصحة الظاهرية .

أما المقابلات فهى تتبع أيضاً فى ظروف خاصة ، فمثلا البائع المتجولين تقدم طلباتهم باليد للمدير الإدارى الذى بدوره يتفحص ويجرى المقابلة فى آن واحد وبالتأكيد يعتمد فى اختياره على توفير صفات معينة منها :

١- شخصية المتقدم للوظيفة (ظاهريا)

٢- قدرته على معاملة الزبون .

٣- أسلوب حديثه فى عرض البضائع .

فإذا اقتنع المدير الإدارى يتم التعيين فورا.

وفى هذا نرى أنه لا يوجد لدى الشركة سياسات مكتوبة وواضحة بالنسبة لاختيار وتعيين العاملين بالشركة . فإذا كان عدد المتقدمين أقل من العدد المطلوب، عادة يتم التعيين وتصبح الاجراءات مقتصرة على فحص طلبات الالتحاق دون رفض أى من المتقدمين أما إذا كان عدد المتقدمين أكثر من المطلوب ، فتقوم الشركة باتخاذ بعض اجراءات الاختيار الفورية الغير مخططة للاختيار من بين المتقدمين .

المناقشة :

١- ماهى فى تصورك للمشاكل الموجودة فى هذه الشركة ؟

٢- ما هو رأيك فى سياسات الاختيار والتعيين الموجودة بالشركة ، وماهى

اقتراحاتك ؟

٣- ما هو رأيك فى مصادر الاختيار الذى تتبعها الشركة هل يمكن اضافة

مصادر اخرى وضع رأيك ؟

٤- هل ترى أن الشركة تختار الشخص المناسب باستخدامها للمراحل الحالية

للاختيار ضع تصور كامل لمراحل مقترحه لاختيار وتعيين العاملين بالشركة ؟

حالة رقم [٥]

مرفق طيه بيان بالأسئلة التى وجهت لإحدى المتقدمات لوظيفة سكرتيرة فى بنك الخليج أثناء المقابلة والمطلوب منك مناقشة .

— هل جميع هذه الاسئلة مطلوبة فى المقابلة . هل المقابلة هى الوسيلة المناسبة للحصول على هذه المعلومات ، وما هى الوسائل المناسبة للحصول على هذه المعلومات اذا كانت مطلوبة .

— ما هو تصورك للأسئلة التى يجب أن توجه ، وما هو نوع المقابلة المناسبة .

— قدم أى اقتراحات تراها مناسبة لرفع فاعلية المقابلة
الاسم :

- ١- ما هى بنظرك مميزات السكرتيرة الناجحة ؟
- ٢- ما هو السجل العام ، وما هى طريقة العمل به ؟
- ٣- ماهى طريقة حفظ وتنظيم الملفات ؟ وما أهميتها ؟
- ٤- ما هى الدورة المتبعة للمراسلات الواردة ؟
- ٥- ما هى الدورة المتبعة للمراسلات الصادرة ؟
- ٦- اذكرى ما تعرفينه عن طريقة حفظ وتنظيم القرطاسية ؟
- ٧- ما هى طريقة المتابعة للمراسلات التى يؤثر عليها لإحدى الإدارات ؟
- ٨- ما هو الاسلوب أو الطريقة المتبعة فى المكالمات الهاتفية لترتيب مواعيد أو عند حضور شخص معين لمقابلة ؟
- ٩- هل تتمتعين بأسلوب وإملاء جيدين لكتابة المذكرات أو الرد عليها وعلى الكتب التى ترد الشركة باللغة العربية ؟
- ١٠- ما مدى معرفتك بما يلى :-

٢- انجليزى

الطباعة : ١- عربى

ب - الاختزال .

ج - اللغة الانجليزية .

١- قراءة

د - التلخيص

٢- كتابة

٣- محادثة

الباب الثالث

تنمية الموارد البشرية

الفصل السادس : تدريب الافراد

الفصل السابع : التدريب الاداري (التنمية الادارية)

الفصل الثامن : تخطيط وتطوير الحياه الوظيفية

للافراد

الباب الثالث

تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة ، حيث أن العاملين الجدد يحتاجون إلى برامج توجيهية عن وظائفهم ويحتاجون تدريب لرفع مهاراتهم وسلوكهم في العمل. كما أن حركة التغيير في المنظمة مستمرة سواء في الهيكل التنظيمي ، في أنشطة المنظمة ، وفي التكنولوجيا المستخدمة . وهذا التغيير يؤدي بالضرورة في تغيير في طريقة العمل وفي إضافة وظائف جديدة وفي إلغاء وظائف كانت قائمة . وحتى يمكن لأفراد المنظمة استيعاب ذلك التغيير المستمر لزم وجود نشاط التدريب لهم بصفة مستمرة .

والتدريب قد يكون موجه للعاملين وقد يكون موجه للإدارة . حيث أن التدريب الإداري أو تنمية رجال الإدارة له خصائص مختلفة ويستخدم طرق تدريب مختلفة فسوف يتم معالجته في فصل مستقل . ولذلك سوف يعالج الفصل السادس تدريب الأفراد بصفة عامة ، ويعالج الفصل السابع تدريب رجال الإدارة (التنمية الإدارية) . وتطوير الأفراد وتنميتهم يمكن ان يتم بواسطة المنظمة ويمكن ان يتم بواسطة مجهودات الأفراد أنفسهم لتطوير أنفسهم أو تطوير الأفراد لأنفسهم بمساعدة الإدارة من خلال برامج تخطيط الحياة الوظيفية للعاملين . ولذلك سنعالج في الفصل الثامن تخطيط الحياة الوظيفية للعاملين .

الفصل السادس

تدريب الأفراد

أن تدريب وتنمية الأفراد عملية أساسية فى العصر الحديث . فإنه نظرا للتغيير التكنولوجى السريع فى الصناعة والتغيرات الداخلية التى تحدث ، تنظيم هيكل المنظمة ، وتطور المعرفة السريع فى العلوم لم يعد التعليم أو التدريب من خلال الرؤساء المباشرين يكفى لاكتساب المعرفة والمهارة التى تتطلبها هذه التغيرات . ولا بد حتى يمكن احداث تلك التغيرات فى المنظمة من وجود تدريب للعاملين ورجال الادارة بالمنظمة . والتدريب يهدف إلى اكساب الفرد معرفة أو مهارة أو تغيير فى اتجاهه بشكل ينعكس ذلك فى سلوكه . والتغيير فى المعرفة ، المهارة ، والاتجاهات المحادث نتيجة للتدريب يكون اكثر من التغيير فى المعرفة والاتجاهات المكتسبة نتيجة لمرور الزمن أو نتيجة للتطور الطبيعى لعمر الفرد . ويرى المؤلف أن التدريب لابد ان ينعكس على مستوى اداء الافراد أى ينبغى أن يؤدى إلى زيادة معدل ادائهم ، ولا يتم التدريب فى المنظمة لمجرد أن المنظمة تريد أن تجارى المنظمات الاخرى التى تقدم برامج تدريبية أو لان القانون يتطلب ذلك من اجل ترقية العاملين بالمنظمة ، ولكن لابد ان يكون هناك حاجة للتدريب ، وأن التدريب هو المدخل لرفع لانتاجية ، وانه سيحقق نتائج ايجابية للعاملين وللمنظمة .

وسوف يعالج هذا الفصل مفهوم التدريب ، انواعه ، اهدافه ، من يقوم به ، مبادئ التدريب ، كيف يتم التدريب بالمنظمة (مراحل التدريب) ، وأساليب وطرق التدريب .

مفهوم التدريب :

التدريب هو عيار عن الاجراءات المنظمة التى بواسطتها يتعلم الافراد معرفة أو مهارة أو كلاهما من اجل غرض معين . ويعرفه البعض الآخر بأنه « الخبرات المنظمة التى تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التى يمتلكها العامل فى المشروع » . وكلا التعريفين متقاربين فى المعنى ، وإن كان المؤلف يرى أن التعريف الأول أفضل حيث أن التدريب هنا لغرض معين هو تعديل أو تعليم الفرد معرفة أو مهارة أو اتجاه معين مرتبط بوظيفة معينة أو مجال عمل معين وفى منظمة معينة .

ومن هذا المفهوم ندرك ان التدريب مخصص لتنمية أو لاكساب الفرد مهارة أو معرفة أو سلوك معين لرفع مستوى اداءه فى وظيفية معينة بمنظمة بذاتها بعكس التعليم العام ، حيث أن التعليم يكون الغرض منه أكساب معرفة أو مهارة أو كلاهما بشكل عام دون تخصيص وظيفة أو منظمة معينة . وبذلك يمكن القول ان التدريب نوع من التعليم المخصص . ويتضح لنا ذلك اذا عرفنا ان التعليم يمكن ان يعرف بأنه الاجراءات البشرية التى يمكن بواسطتها اكتساب واستخدام مهارات، معرفة، عادات ، واتجاهات بشكل يحدث تعديل فى السلوك .

ومن أمثلة المعرفة التى يكتسبها الفرد فى التدريب معرفة عن اساليب وادوات الانتاج ، معرفة عن قنوات توزيع منتجات ، ومعرفة عن اجراءات ونظم العمل بالمنظمة . ومن أمثلة المهارات الممكن اكتسابها من خلال التدريب المهارات القيادية، كسب الأصدقاء ، مهارة اتخاذ القرارات ، مهارة ادارة الاجتماعات ، ومهارة إدارة الوقت . ومن أمثلة تعديل أو أكساب الاتجاهات تعديل الاتجاه تجاه العمل فى المنظمة، تنمية الرغبة فى العمل ، تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الزملاء ، وتنمية الشعور بالمسؤولية .

والبعض يقسم التدريب إلى تدريب إدارى حيث يكون الهدف منه رفع كفاءة

رجال الإدارة فى المعرفة والمهارات الإدارية ، وتدريب فى يكون موجه بالدرجة الأولى للعمالة الفنية بقصد رفع مهاراتهم الفنية فى تخصصات عمل معينة ، وتدريب يوجه للجميع بقصد تعديل أو أكساب اتجاهات معينة للأفراد مثل تعديل الاتجاهات وزيادة الرغبة فى العمل وتقليل الصراعات بين الافراد بالمنظمة . وفى المنظمات الكبيرة غالبا ما يوجد الثلاث أنواع من التدريب . وهناك نوع من التدريب يكون الهدف منه تحسين علاقات الأفراد ومجموعات العمل بعضهم مع بعض وتعديل الأنماط القيادية ومعالجة الصراعات داخل المنظمة وزيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض الافراد ليكونوا أكثر وضوحا وصراحة ، وزيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين . وهذا النوع الأخير من التدريب يسمى التطوير التنظيمى OD . والذى يعرفه البعض بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير الإعتقادات ، الاتجاهات ، القيم ، وعلاقات الافراد وأنماطهم القيادية بشكل يمكن من التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية . وغالبا ما يقوم به خبراء التغيير وهم خبراء متخصصين فى العلوم السلوكية . وهذا النوع من التدريب لن يتم تغطيته فى هذا الكتاب ويمكن الرجوع إلى كتب السلوك التنظيمى لمعرفة هذا النوع من التدريب .

أهمية أو منافع التدريب بالمنظمة .

يلعب التدريب دور أساسى فى رفع مستوى أداء العاملين فى المنظمة وبالتالي زيادة انتاجية المنظمة . وبعض المنافع التى يمكن الحصول عليها من التدريب هى :-

(١) الوصول إلى مستوى أداء مرتفع ومقبول وذلك عن طريق تقليل وقت اداء مهام الوظيفة .

(٢) تحسين اتجاهات الافراد عن المنظمة والعمل .

(٣) تقليل معدل دوران العمالة ونسبة الغياب ، وتقليل حوادث العمل وتقليل
شكاوى العاملين . حيث ان بعض برامج التدريب تحسن النمط القيادي
المستخدم وتحسن علاقات العاملين مع الادارة وتزيد رغبة العاملين فى العمل
مما يؤدى الحصول على النتائج الايجابية المذكورة .

(٤) تدبير النقص فى الاحتياجات من القوى العاملة فى بعض الوظائف .
حيث أن تدريب أفراد جدد أو إعادة تدريب بعض الافراد يمكن من تدبير
النقص فى بعض الاحتياجات من القوى العاملة .

(٥) تحقيق منافع للعاملين حيث يزيد من معدل انتاجهم وبالتالي زيادة
دخلهم المتمثلة فى الاجر والحوافز النقدية . هذا علاوة على أن التدريب
يساعد فى ترقية هؤلاء الافراد لوظائف ذات مسؤوليات أكبر .

(٦) كما ان التدريب عملية اساسية فى مساعدة المنظمة على امكانية ادخال
خطوط انتاج جديدة أو اجراء التوسعات المختلفة أو التعديلات فى نشاطها
التسويقى ، وذلك لان مثل هذه الاشياء تستلزم تدريب افراد جدد أو إعادة
تدريب عاملين موجودين بالمنظمة لاكتسابهم معرفة ومهارات جديدة مطلوبة
لاحداث ذلك التغيير

وعموما التدريب له انعكاساته على رفع انتاجية المنظمة وزيادة رضاء العاملين
ورفع القدرات التطويرية للمنظمة ومثل هذه النتائج تعمل على رفع فعالية
المنظمة .

تنظيم وظيفة التدريب

فى معظم المنظمات وخاصة ذات الحجم الكبير غالبا ما يوجد ادارة أو قسم
للإشراف على الانشطة المطلوبة لوظيفة التدريب ويكون مسئول عن ذلك القسم
مدير التدريب . ويتمتع ذلك المدير بسلطات استشارية فيما يتعلق بالانشطة المطلوبة

لوظيفة التدريب وهو فى الغالب يقوم باكتشاف أو المساعدة فى اكتشاف الحاجة للتدريب ، وتحديد الاحتياجات التدريبية أى يحدد من سيتم تدريبه وفى أى قسم أو إدارة وموضوعات تدريبه . كما أنه يكون مسئول عن تصميم البرنامج التدريبى الذى يحدد من سيتدرب ومن المدربين ومتى وأين وكيف وإعداد الجدول الزمنى للبرنامج ، ويكون مسئول عن المساعدة فى تنفيذ ذلك البرنامج والتنسيق بين البرامج التدريبية التى تؤدى فى المنظمة وكذلك المساعدة فى تقييم البرامج التدريبية. والمفروض فى هذا الرئيس أن يكون مستشار الشركة فيما يتعلق بتنظيم ومتابعة وتقييم النشاط التدريبى بها .

ويؤدى مدير قسم التدريب مسؤولياته بدعم من الادارة العليا فى المنظمة حيث أن الادارة العليا هى التى توافق على خطة التدريب وهى التى تعمل على تدبير مستلزمات التدريب وتخصيص الاموال اللازمة له ، كما انها تلعب دور مهم فى خلق أو رفع رغبة الافراد فى التدريب . من أجل ذلك على المدير المسئول عن التدريب ان يتمتع بقدرات الاتصال والتفاهم والاقتناع مع الادارة العليا ، وعليه ان يكتسب ثقتها .

وهناك ادوار اخرى على الادارة المباشرة فيما يتعلق بوظيفة التدريب . حيث تساهم هذه الادارة فى اكتشاف الحاجة للتدريب . فالملاحظين ورؤساء الاقسام يستطيعون ان يمدوا رئيس قسم التدريب بالمشاكل وجوانب الضعف فى اقسامهم ويقترحوا الموضوعات التدريبية للتغلب عليها . كما أنهم يمدون مستشار التدريب بمعلومات عن الأفراد الذين ينبغي أن يأخذوا دورات تدريبية ، كما أنهم يقومون انفسهم بتدريب العاملين الجدد على الوظيفة أو تكليف احد مساعدتهم للقيام بهذه المهمة . كما ان لهم دور اساسى فى تقييم مستوى اداء الأفراد الذين التحقوا بدورات تدريبية وبالتالي المساعدة فى تقييم النشاط التدريبى بالمنظمة .

مبادئ التدريب .

لقد أظهرت الدراسات والممارسات المرتبطة بالتدريب عدة مبادئ لو تم مراعاتها في اجراء النشاط التدريسي بالمنظمة لادت إلى زيادة فعالية القيام به وادت إلى الحصول على نتائج ايجابية للنشاط التدريسي ، وهذه المبادئ هي :-

(١) ضرورة وجود الدافع للتدريب أو التعليم : فينبغى وجود دافع لدى المتدرب للتدريب حتى يكون التدريب فعال . وهذه الدوافع تأتي من رغبة المتدرب في التدريب نفسه وشعوره بالرضاء نتيجة لاكتسابه معرفة أو مهارة أو سلوك جديد نتيجة لعملية التدريب . فهو يشبع بذلك حاجات احترام الذات وتحقيق الذات لديه . ويتحقق هذا الدافع ايضا نتيجة لتوقعه الحصول على نتائج التدريب من ارتفاع للاجر وحصوله على حوافز عينية ومعنوية متمثلة في شكر رئيسه وتقدير اسهاماته في العمل على الوظيفة . وكذلك في حصوله على علاوات مرتفعة وحوافز تشجيعية . وحتى يؤدي التدريب ثماره ينبغى الحصول على الحوافز الداخلية والخارجية كنتيجة للتدريب ولا تكفى فقط الحافز الخارجية .

(٢) معرفة نتائج التدريب أو التعليم : لقد ثبت من التجارب والدراسات ان التعليم أو التدريب يكون ذات فاعلية أكبر اذا اخبر المتدرب بنتائج أو بدرجات سلوكه بعد التدريب . فبعد تدريب العامل على مهارة معينة ينبغى ان يبلغه الملاحظ بفاعلية ادائه على العمل بعد ذلك التدريب .

(٤) التعليم أو التدريب بالعمل التطبيقي أفضل : فكلما زاول المتدرب الموضوع الذى يتدرب عليه عمليا كان ذلك افضل فى التدريب . ولذلك يفضل التدريب العملى والتدريب الذى يستخدم الحالات ولعب الادوار

والمناقشات أكثر من التدريب الذى يعتمد على المحاضرات . حيث أن التدريب بالعمل يكون للمتدرب دور مشاركة فى عملية التدريب ، ولكن فى التدريب باستخدام المحاضرات يكون كمستمع فقط . ويفضل أن يتخلل التدريب العملى فترات قصيرة للراحة بدلا من التدريب العملى المستمر .

(٤) التدريب الكلى او المجزأ : يثار تساؤل هل من الأفضل ان يتلقى المتدرب موضوع التدريب ككل دون تجزئته أو يتلقاه على اجزاء وعلى فترات؟ يتوقف ذلك على درجة تعقيد المادة التدريبية . فاذا كانت سهلة وبسيطة يفضل التدريب الكلى وان تعطى للمتدرب بشكل متكامل دون تجزئته . اما اذا كانت معقدة وذات اجزاء مترابطة فيفضل ان تعطى صورة كلية مبسطة ثم يتم التدريب أو التعليم على اجزاء تربط فى النهاية لتعطى صورة كلية .

(٥) معرفة الاساس الفكرى والنظريات التى تفسر ضرورة قيام المتدرب بعمل افعال أو حركات بصفة تجعل التدريب ذوى نتائج افضل وتجعل التدريب اسرع : فعند تدريب العامل على ماكينه معينه حيث يقوم بعدة حركات أو أنشطة على هذه الماكينه ، يفضل ان ياخذ الاساس النظرى أو الاسس العلمية التى تشرح لماذا يؤدى هذه الحركات أو الانشطة ، وكذلك الاساس الفكرى لماذا تعمل الماكينه بهذا الشكل . ويعطى هذا الاساس النظرى بشكل يتناسب مع قدرات العامل واساسه التعليمى.

(٦) تعلم مهارات التركيب او المهارات الحركية : مثل مهارات الخياطة ، التجارة ، اللحام .. الخ . ينبغي على المدرب ان يشرح كيفية القيام بهذه المهارة - ثم يزاولها امام المتدربين . واذا كانت معقدة يزاولها جزئية جزئية أمامهم ثم يطلب من كل متدرب القيام باداء الجزء الذى شاهده . واذا

كانت اجزاء التدريب كثيرة يفضل ان يتم التدريب على فترات . وعند تمام التدريب يلاحظ المدرب المتدرب فى كيفية اداءه للعمل وبمده بمعلومات عن كفاءته فى اداء العمل وأى توجيهات يراها ضرورية .

(٧) التدريب على مفاهيم واتجاهات وتغيير سلوكيات . يثار تساؤل ما هو أفضل وسيلة عند تدريب الأفراد على معرفة مفاهيم معينة أو عند الرغبة فى تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم . تتوقف الوسيلة على الهدف من التدريب فاذا كان الهدف منه اعطاءهم معرفة نظرية ومفاهيم عن موضوع معين يكون استخدام اسلوب المحاضرة أفضل مع السماح ببعض المناقشات بعد المحاضرة . اما اذا كان الهدف هو تغيير الاتجاهات أو سلوكيات يكون مشاركة المتدرب عملية اساسية وبالتالي فاستخدام حلقات المناقشة ، الحالات ، لعب الادوار ، المباريات يكون مفضل فى هذه الحالة . والمدرب المسيطر فى الحالة الاخيرة يكون غير فعال فى قيامه بعملية التدريب .

هذه هى مبادئ التدريب التى يجب أن يراعيها المدرب وأن يراعيها مصمم برنامج التدريب . وحتى ينجح النشاط التدرى بالمنظمة ينبغى مراعاة أيضا شروط التدريب الفعال .

شروط التدريب الفعال :

١ - إن التدريب نشاط تعاونى : بمعنى أنه لكى ينجح ينبغى أن يتعاون كل رجال الإدارة ، المدرب ، والمدرسين ، والمسؤولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدرى .

٢ - أن تدعم الإدارة النشاط التدرى : ويتمثل ذلك التدعيم فى الإشراف على إجراء خطة التدريب ومتابعتها وتدبير المستلزمات المطلوبة لأداء

النشاط التدريبي .

٣ - تدوير مدربين أكفاء : عملية أساسية لنجاح النشاط التدريبي في المنظمة .

ولذلك على المنظمة أن تراعى الدقة في اختيارهم .

٤ - أيضا ينبغي أن يختار المتدربين بعناية : فيلزم أن يكون عنده القدرة على

التدريب لديه الرغبة فيه ، أو تخلق الإدارة الرغبة في التدريب عند المتدربين ،

وذلك باستخدام الحوافز الداخلية والخارجية السابق شرحها .

الخصائص المميزة للنشاط التدريبي الناجح :

ينبغي أن تتوفر خصائص معينة في النشاط التدريبي لكي يكون نشاط تدريبي

ناجح . وهذه الخصائص هي :

(١) إن التدريب نشاط مستمر : إن التدريب لا يوجد في المنظمة للعاملين

الجدد فقط . ولكنه نشاط مستمر أوسع من ذلك . فهو مستمر بالنسبة للفرد

في المنظمة ، حيث أن ذلك الفرد يتقل ويترقى من وظيفة لأخرى ومن إدارة

لأخرى . وهذا يستلزم التدريب على العمل في الوظائف والإدارات الجديدة.

كما أنه مستمر بالنسبة للمنظمة . حيث أن المنظمة في حالة تغير مستمر .

فهى تتوسع وتغير من أنشطتها وتضيف آلات جديدة وتستخدم نظم عمل

جديدة وهذا يستلزم ضرورة القيام بالنشاط التدريبي بصفة مستمرة . إذن

فالتدريب عملية مستمرة وليست عملية وقتية .

(٢) التدريب نظام متكامل : أى أنه نظام مفتوح تتأثر عناصر البرنامج التدريبي

من موضوعات ، مدرسين ، متدربين ، وسيلة التدريب ، مكان ، وزمان

التدريب ، مشاكل المنظمة ، بطبيعة الأنشطة التى تؤدي . كما أنه متكامل

من ناحية أنه لكي يتم بشكل فعال يستلزم توفير مستلزمات معينة

له من معدات افراد . ورش ، قاعات تدريب ... الخ ، ثم يتم تصميم البرنامج التدريسي وتنفيذه للحصول على نتائج معينة تتمثل في أكساب الافراد معرفة ومهارة واتجاهات جديدة ، وهلى ذلك متابعة وتقييم النشاط التدريسي .

(٣) التدريب نشاط متغير ومتجدد : وبما أن التدريب نظام متكامل فال تغيير فى ظروف الادارة أو التجديد فى الالات ، دخول منافسين بأنظمة انتاجية جديدة يؤدى بالضرورة إلى التغيير فى القيام بأنشطة النشاط التدريسي من ناحية مادة التدريب ، طريقة التدريب ، مكان وزمان التدريب ... الخ ، هذا يعنى أن اسلوب التدريب الناجح فى وقت ما بظروف معينة لا يعنى بالضرورة ، نجاح ذلك الاسلوب فى ظروف ووقت مختلفان . ويستلزم ذلك التغير فى النشاط التدريسي .

(٤) التدريب نشاط ادارى وفنى : فهو نشاط ادارى حيث يستلزم القيام بالوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للنشاط التدريب . وهو نشاط فنى حيث يحتاج متخصصين فى تقييم البرامج التدريبية ، وفى تحديد اسلوب التدريب وفى اكتشاف الحاجة للتدريب وفى تنفيذ برامج التدريب وبذلك فهو نشاط ادارى وفنى

مراحل التدريب :

حتى يكون النشاط التدريسي نشاط متكامل ينبغى ان يتضمن التدريب مراحل معينة . وهذه المراحل تتمثل فى اكتشاف الحاجة للتدريب ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية ، تنفيذ تلك البرامج ، ثم تقييم البرامج التدريبية وسوف يتم تناول شرح هذه المراحل :-

(١) اكتشاف الحاجة للتدريب

التدريب ليس غاية في ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الافراد وتعديل سلوكياتهم بقصد رفع انتاجية لمنظمة . وهذا يعنى أنه اذا لم يكن هناك ضعف فى قدرات الافراد ، فلن يكون هناك حاجة للتدريب . واذا كانت قدرات الافراد مقبولة ولكن هناك ضعف فى انتاجية المنظمة فهذا يعنى ان سبب ضعف الانتاجية قد يرجع لاسباب اخرى غير قدرات الافراد فربما يرجع إلى أن نظام اجور وحوافز العاملين غير جيد أو أن الانتقال الداخلى للمواد غير كفاء أو أن معنويات العاملين منخفضة أو أن النمط القيادى غير مناسب أو اكثر من سبب من الاسباب غير قدرات الافراد وهناك تكون الاستراتيجية رفع الانتاجية ليس التدريب ولكن معالجة الاسباب الحقيقية لضعف الانتاجية . هذا يعنى أن التدريب ليس كما يظن البعض العلاج السحرى لجميع مشاكل المنظمة فلا بد أن يكون للتدريب مبرر وهو ضعف القدرات . وتخطئ بعض الشركات اذا اجرت تدريب للافراد باستخدام برنامج تدريبى معين لمجرد أنه منتشر استخدامه أو لمجرد أن شركات اخرى استخدمته ، أو لغرض الادعاء بأن الشركة تقوم بتدريب العاملين لديها دون الحاجة الحقيقة لهذا البرنامج أو لهذه البرامج . لان ذلك يعنى ان الشركة تتحمل تكلفة دون عائد متوقع من هذه التكلفة .

من أجل هذا كان ضرورة ان تكشف الشركة ان هناك حاجة حقيقة للتدريب وان هذا التدريب سوف يرفع قدرات الافراد وان التدريب وسيلة من وسائل علاج المشكلة أو المشاكل القائمة . وحتى تكتشف الشركة ان هناك حاجة حقيقية للتدريب ينبغى عليها أن تجمع معلومات عن المشاكل التنظيمية ومشاكل الانتاج ، عن التغييرات التنظيمية فى المنظمة ، عن العاملين ومشاكلهم عن معدلات الأداء بالمنظمة وبالشركات المماثلة ، وتحلل هذه البيانات وتؤكد أن أسباب هذه الظواهر هو ضعف التدريب أو أن المدخل لعلاج الضعف فى بعض نظم المنظمة هو

التدريب ، وتحدد نوع برامج التدريب المطلوبة . والآتى بعض البيانات التى تجمع وتحلل بقصد اكتشاف الحاجة للتدريب :-

التعرف على المشاكل الانتاجية والتنظيمية : ضعف الانتاجية ، ارتفاع التكاليف ، رقابة سيئة للمواد ، جودة منخفضة ، ارتفاع نسبة الفاقد زيادة الخلافات بين الادارة والعاملين ، زيادة الشكاوى ، زيادة مخالفة قواعد واجراءات العمل ، ارتفاع معدل دوران العمالة ، ارتفاع نسبة الغياب ، عدم الالتزام بمواعيد الانتاج

تحليل الوظائف والعاملين : تحليل الوظيفة ، تقييم الاداء العاملين ، الاختبارات ، ترقيات ، نقل العاملين واعادة تقييم الوظائف .

جمع آراء العاملين ورجال الإدارة : ويتم ذلك عن طريق المقابلات مع العاملين ورجال الإدارة أو استقصاءهم بقصد معرفة وجهة نظرهم عن مناطق الضعف والمشاكل بالمنظمة وعن نوع التدريب الذى قد يسهم فى علاج مناطق الضعف هذه .

توقع مشاكل مستقبلية : توسع فى الاعمال ، منتجات أو خدمات جديدة ، تصميمات جديدة ، مصانع جديدة ، تكنولوجيا جديدة ، تغييرات تنظيمية مثل تغييرات فى الهيكل التنظيمى للمنظمة .

ومن خلال تحليل هذه البيانات يمكن اكتشاف الحاجة للتدريب وما نوع التدريب المطلوبة .

تحديد الاحتياجات التدريبية : بعد أن تم اكتشاف ان هناك حاجة للتدريب وأن التدريب هو أحد وسائل علاج هذه المشاكل التى تواجهها المنظمة ، علينا أن نحدد بدقة ما هى موضوعات التدريب أو الوظائف التى تتعلق التدريب بها أو بجوانب منها ، عدد الأفراد الذين سيحتاجون لهذا التدريب وفى أى الاقسام ، وهذا ما

يقصد به تحديد الاحتياجات التدريبية . يساعد فى ذلك التحديد التحليل الذى تم فى مرحلة اكتشاف الحاجة للتدريب .

(٣) تصميم البرامج التدريبية :

بعد أن تم اكتشاف الحاجة للتدريب وعلى أى موضوعات (وظائف) ومن وكم من لأفراد سيحضرها ، ومن أى الإدارات ، والأقسام ، يلزم الأمر وضع الهدف من التدريب ، الموضوعات التدريبية التى تخدم ذلك الهدف أو الأهداف ، تحديد أسلوب التدريب المناسب ، مكان التدريب ، مستلزمات التدريب ، وقت التدريب ، منسق البرنامج ، ميزانية البرنامج ، ومن سيقوم بالتدريب (المدرسين) ، ومن سيتم تدريسه (المتدربين) ، وتوضع هذه البيانات فى شكل برنامج متكامل . وكثير من هذه البيانات اللازمة لاعداد البرنامج المتكامل يمكن الحصول عليها من خلال القيام بالمرحلتين السابقتين وهما اكتشاف الحاجة للتدريب ، وتحديد الاحتياجات التدريبية . مثل : أهداف البرنامج ، موضوعاته ، من سيتم تدريسه ، وسيلقى المؤلف الضوء على بعض عناصر البرنامج التدريبى .

فموضوعات التدريب تعرف من خلال اكتشاف الحاجة للتدريب ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، ويمكن أن تجزأ الموضوعات الرئيسية إلى موضوعات فرعية . وعموما ينبغي استشارة رؤساء الأقسام والإدارات اذين تقع فى مجالهم موضوعات التدريب حتى يتم التأكد بأن موضوعات التدريب هادفة لعلاج المشاكل التى لديهم . وإذا ماتم تحديد الموضوعات ينبغي تحديد درجة العمق المطلوبة فى تناول تلك الموضوعات . ويتوقف ذلك على مستوى المتدربين وأهداف البرنامج التدريبى . ثم يعد جدول لتلك الموضوعات التى سيشملها البرنامج التدريبى على أن تكون تلك الموضوعات مرتبة بشكل يكمل بعضها البعض أو يبنى الموضوع اللاحق على

للموضوع السابق .

أما أسلوب التدريب فيحدده موضوع التدريب ، ومستوى المتدربين ، ومدى العمق والشمول المطلوب في التدريب ، وفترة التدريب ، وقدرات المدربين ، ويفضل كما سبق القول استخدام الأساليب التي تؤدي إلى المناقشة والممارسة مثل الجالات ، المحاكاة ، لعب الأدوار ، الميارات .

وعند تحديد المدربين ينبغي اختيار الأكفاء منهم ذوى الخبرة فى هذا المجال الذى يستخدم الوسائل التدريبية بكفاءة وينبغى تحديد هل سيكون من داخل المنظمة أو من خارجها . وما هى شروط من يقوم بالتدريب ، ويمكن أن يعد برنامج لتدريب المدربين عن كيفية قيامهم بالنشاط التدريبى بالمنظمة .

أما بالنسبة لمكان التدريب فيحدده موضوع التدريب ومن هم المتدربين وإمكانات المنظمة . فهناك تدريب يتم داخل المنظمة فى قاعات تدريبية أو مراكز تدريب تابعة للمنظمة . وهناك تدريب يتم على العمل نفسه . وهناك من التدريب ما يتم خارج المنظمة فى قاعات معينة أو فى الفنادق ، ويفضل أن يتم التدريب الإدارى خارج المنظمة حتى لا تعطل الأعباء الإدارية المديرين من مواصلة البرنامج التدريبى ، وطريقة التدريب المستخدمة تلعب دور أساسى فى تحديد مكان التدريب ، حيث أن بعض طرق التدريب مثل لعب الأدوار والمحاكاة تستلزم تجهيزات مكانية معينة قد لا تكون موجودة بالمنظمة وبالتالي يتم اجراء التدريب فى مكان به هذه التجهيزات .

ومتى يتم التدريب ومدته وهل سيتفرغ المتدربين للتدريب ام سيحضررون التدريب بعد مواعيد العمل . وزمن التدريب يحدده فى الغالب طبيعة العمل بالمنظمة وظروف عمل المتدربين . اما مدة التدريب فيحددها الموضوعات المدرجة فى البرنامج والعمق المطلوب فى التدريب واسلوب التدريب المستخدم وعدد ساعات

التدريب اليومية المقررة .

وينبغي أيضا تحديد مستلزمات التدريب من تجهيزات ورقية واقلام والات عرض
ضوئى ولوحات كتابية .. الخ ويحدد المدرب المستلزمات المطلوبة ووسيلة التدريب
المستخدمة وعدد المتدربين .

وينبغي اعتماد البرنامج التدريبى من الادارة واخذ موافقتها على ميزانية البرنامج
التدريبى .

(٤) تنفيذ البرنامج :

وتمثل ذلك فى أخذ الخطوات التنفيذية للبرنامج التدريبى الذى تم وضعه
واعتماده من الادارة ويتم ذلك فى الخطوات التالية :

(أ) متابعة اعداد المادة التدريبية بواسطة المتدربين أو الحصول عليها من مراكز
التدريب العالمية والمتخصصة فى اعداد المواد التدريبية من مراكز التدريب
العالمية ينبغي التأكد من ان المدرب يعرف كيف يستخدم هذه المادة التدريبية
أو يتم تدريب على كيفية استخدامها كما ينبغي التأكد من أن المادة
التدريبية تك اعدادها بالشكل المناسب للتدريب وبالعمق المحدد فى البرنامج
التدبى .

(ب) اخطار المتدربين والمدربين بالجدول الزمنى للبرنامج .

(ج) تجهيز مكان البرنامج ، حيث يتم اعداد التجهيزات الداخلية لقاعة التدريب
حسب ما هو محدد فى البرنامج وايضا تجهيز بعض المشارب المأكولات
الخفيفة التى يأخذها المتدربين فى فترات الراحة.

(د) القيام بالطباعة اللازمة لبعض موضوعات التدريب ووضعها فى الشكل
المناسب

(٥) تقييم البرامج التدريبية :

والغرض من التقييم هو التأكد من ان البرامج التدريبية حققت اهدافها وانها ساعدت فى حل المشاكل التى صممت من أجلها وانها بالفعل عملت على رفع قدرات ومهارات الافراد وغيرت من سلوكياتهم واتجاهاتهم ، ويتم تقييم البرامج التدريبية اثناء وبعد اتمام البرامج .

فاما التقييم اثناء أو فى نهاية البرنامج التدريبى فيتم بسؤال المتدربين عن رأيهم فى كفاءة البرنامج التدريبى حيث يتم توزيع استمارة تقييم برنامج بها أسئلة تسألهم عن رأيهم فى مدى كفاية تجهيزات التدريب ، ورأيهم فى جودة المادة التدريبية ، وفى قاعة التدريب ، وفى ادارة تنفيذ البرنامج ، وعن موضوعات التدريب وهل هى موجهة لعلاج المشاكل التى يواجهونها ، وهل زادت قدرتهم فى حل هذه المشاكل ، وهل هذه الموضوعات كافية أو ينبغي إضافة موضوعات اخرى وهل هناك بعض الموضوعات لم يكن لها فائدة من ادراجها فى البرنامج التدريبى . وهل تم الاستفادة بالفعل من البرنامج التدريبى فى رأيهم . وهناك اسئلة تسألهم عن المدرب ومدى عمقه فى التدريب ومدى مناسبة اسلوب التدريب الذى استخدمه ، ومدى سماحه للمتدربين بالمشاركة اثناء التدريب بالمناقشة أو ب لعب الادوار أو بالمحاكاة . ايضا يطلب من المدرب ان يعد تقريره عن البرنامج التدريبى وعن العقبات التى واجهت البرنامج فى المستقبل . على المسئولين عن التدريب تحليل الاجابات ، التقارير والخروج بمؤشرات تتخذ فى تصميم البرامج التدريبية وفى رفع كفاءة النشاط التدريبى .

اما التقييم بعد البرنامج التدريبى فيقيس مدى تأثير التدريب فى قدرات وسلوك واتجاهات المتدربين فى العمل بعد حضورهم البرنامج التدريبى . ويمكن اجراء هذا التقييم من خلال تقارير من رؤسائهم عن التغير الذى حدث فى مستوى ادائهم وسلوكهم واتجاهاتهم ويرجع ذلك للتدريب ومن خلال تقارير تقييم الاداء ، ومن

خلال ملاحظة التغير فى معدلات الاداء ومدى التحسن فى بعض المؤشرات مثل معدلات دوران العمالة ، نسبة الغياب ، نسبة الشكاوى ، نسبة التالف ، والتعاون بين الادارة والعاملين ، وفى هذا الصدد يمكن استخدام الاساليب الاحصائية لقياس اثر المتغير التجريبي (التدريب) على اداء الافراد وسلوكياتهم ويستخدم فى هذه الحالة مجموعة تجريبية واحدة أو مجموعة تجريبية واخرى قياسية . ويتم القياس قبل وبعد التدريب أو بعد التدريب فقط حسب دقة التحليل الاحصائي المطلوب لمعرفة اثر التدريب على مستوى اداء الافراد وعلى سلوكياتهم .

وقد لخص احد الباحثين وهو أ . د على السلمي ببعض القواعد التي لو اتبعت لادت إلى نجاح برنامج التدريب :-

- (١) ان خطة التدريب يجب ان تصمم لسد احتياجات محددة للدارسين .
- (٢) ان نجاح التدريب يتوقف على رغبة الفرد فى التعليم ، لذلك يجب اثارة الرغبة فى التدريب فى نفس الدارس .
- (٣) فى المشروعات الصناعية التدريب المباشر اثناء العمل يزيد فاعليته إلى حد كبير عن اساليب التدريب الاخرى .
- (٤) التدريب الخارجى (خارج العمل) يعتبر استكمالاً وامتداداً للتدريب المباشر اثناء العمل وليس بديلاً منه .
- (٥) التدريب يحتاج إلى تخطيط متكامل .
- (٦) يتم قياس فاعلية التدريب بمعرفة مدى التغير أو التحسن فى الاداء بعد التدريب ومدى تطبيق المتدربين لما تدربوا عليه ، ومدى التغير فى سلوكهم للأفضل .

- (٧) ان التدريب عملية مستمرة وذلك لتغير متطلبات التدريب .
- (٨) مسئولية التدريب بالدرجة الاولى تقع على عاتق المشرف المباشر .

طرق التدريب

يوجد عدة طرق أو اساليب تستخدم فى التدريب والذي يحدد مدى مناسبة

طريقة دون اخرى عوامل عديدة مثل تكلفة الطريقة ، الوقت المتاح ، عدد المتدربين ومستواهم الفكرى وخبرتهم ووظائفهم ، عمق المعرفة المطلوبة فى التدريب ، المستوى الادارى للمتدربين ، ومدى توافر تجهيزات التدريب وامكانياته وعوامل اخرى سيتم ايضاها عند شرح كل طريقة ومعظم هذه الطرق هى : التدريب على الوظيفة ، التدريب فى مركز تدريب تشابه ظروف الوظيفة ، طرق تم فى قاعات تدريب مثل المحاضرة ، المؤتمر الحالات ، ولعب الادوار ، تمثيل الادوار ، المحاكاه ، المباريات ، المؤتمرات ، حلقات النقاش .

(١) التدريب على الوظيفة

وتتمثل هذه الطريقة فى أن يقوم الملاحظ أو أحد مساعديه القدامى ذوى الخبرة على العمل بتدريب العامل بالفعل . حيث يمدّه بمعلومات عن الوظيفة وكيفية العمل عليها وبعض الموارد التعليمية المرتبطة بالوظيفة ثم يلاحظه اثناء قيامه بالعمل ويوجهه إلى السلوك السليم وطريقة الاداء السليمة على الوظيفة وهو فى توجيهه يقسم العمل على الوظيفة إلى جزئيات ويدربه جزئيه جزئيه على الوظيفة . وحتى تنجح هذه الطريقة ينبغى ان يلم الملاحظ أو مساعده (المدرب) بمبادئ التدريب وكيفية القيام به . كما ان هذه الطريقة تكون مناسبة بالنسبة للتدريب على الاعمال اليدوية فى المصانع وكذلك الاعمال الكتابية البسيطة والتي لا تحتاج عمق فكرى كبير . وان يكون عدد المتدربين محدد حتى يستطيع ان يوجههم الملاحظ بجانب عمله اليومى وان تكون المادة التدريبية يسهل اكتسابها بسهولة وفى فترة قصيرة .

وتمتاز هذه الطريقة ان التدريب يتم على الوظيفة الفعلية للعامل وفى نفس بيئة العمل وبالتالي فهو يتدرب على الواقع الفعلى وليس الواقع المشابه وتكلفتها اقل حيث لا تستلزم تجهيزات تدريبية كثيرة . من مدرّبين متفرغين وقاعات تدريب

...الخ .

ولكن يحاب عليها عدم تفرغ المدرب وقد لا يكون عند الملاحظ الوقت الكافى ليدرب العامل على كل الجوانب التدريبية المطلوبة علاوة على عدم انتظام انتقال المعرفة للمتدرب حيث أنه يتلقى كلما سمحت الظروف وقت الملاحظ هذا علاوة انها لا تصلح لتدريب لادارة ولا لتدريب الذى يحتاج إلى اساس فكرى عميق لموضوع التدريب .

(٢) التدريب فى مراكز تدريب ذات ظروف مشابهة لظروف لعمل :

حيث يوجد مراكز تدريب أو مدارس تدريب مصممة بشكل مشابه إلى حد كبير مع ظروف العمل الواقعية ومجهزة بنفس المعدات والالات التى تستخدم فى مراكز العمل الفعلية . ولكن يوجد مدربين متخصصين لديهم معرفة وخبرة بكيفية اجراء التدريب . ويوجد مكان يتسع لعدد كبير من المتدربين ، ويتفرغ المتدربين اثناء فترة التدريب للبرنامج التدريبى . وهذه الطريقة تصلح لتدريب عاملى الانتاج النصف مهرة ، الكتبة ، عمال التليفون ، عمال الميكانيكا ، موظفى الشباك بالبنوك وعمال الطباعة على سبيل المثال .

وتمتاز هذه الطريقة بامكانية تدريب عدد كبير من الافراد على نفس موضوع التدريب وامكانية امدادهم بالاساس النظرى الفكرى عن موضوعات التدريب وامكانية استخدام وسائل التدريب ووجود وقت للمناقشة ، وعدم وجود مخاطرة تعطل العمل نتيجة لخطأ العامل الجديد اثناء التدريب اذا ما استخدمت طريقة التدريب على الوظيفة ، وملاحظة العمال بعضهم لبعض اثناء التدريب وتفرغ المدربين وامكانية اعطاء كمية تدريب كبيرة ، فى فترة قصيرة اذ ما قورنت بالتدريب على الوظيفة . ولكن تكلفة هذه الطريقة مرتفعة عن طريقة التدريب على الوظيفة ، ومازال العامل الذى يتم تدريسه يحتاج إلى فترة توجيه وارشاد عند قيامه

بالعمل فى وظيفته الفعلية وذلك لاختلاف ظروف مركز التدريب عن ظروف العمل الفعلية فى بعض الجوانب .

(٣) طرق التدريب فى قاعات الدراسة (قاعات التدريب)

وهذه الطرق مناسبة اذا كان احد اهداف البرنامج التدريبى اعطاء المتدربين معرفة نظرية متعمقة ، مبادئ ، حل مشاكل ومهارة اداء موضوعات معينة (موضوع التدريب) ومن أمثلة برامج التدريب التى تهتم بذلك العمق الفكرى علاوة على مهارة الاداء برامج توجيه العاملين الجدد ، برامج الامن الصناعى برامج التدريب المهنى وبرامج التدريب الادارى وبعض هذه الطرق :-
أ- المحاضرة :

وهى مثل طريقة اعطاء المحاضرة فى الجامعة ، حيث يوجد محاضر فى قاعة التدريب يعطى معلومات فى شكل محاضرة لعدد من المتدربين فى قاعة تدريب ، والمحاضر هو الذى يلعب الدور الاساس حيث يعطى المعلومات بشكل مترابط وعلى المتدربين السماع واخذ ملاحظات عن موضوع المحاضرة وعلى المحاضر ان يتمتع بفن الاتصال بالآخرين اثناء المحاضرة وهذه الطريقة تصلح فى حالة الرغبة فى اعطاء معلومات ومعرفة بالدرجة الاولى عن موضوع التدريب وتصلح لتدريب اعداد كبيرة فى وقت قصير . ولكن يعاب عليها ان الاتصال يأخذ اتجاها واحد فى الغالب وهو من المحاضر للمتدربين وتبتعد عن التدريب بالعمل هو احد مبادئ التدريب السابق ذكرها . وجود احتمال شروء بعض المتدربين اثناء المحاضرة وعدم قدرة البعض على تذكر كل معلومات المحاضرة ، واحتمال خلق الملل لدى المدربين لعدم مشاركتهم فى العملية التدريبية ولذلك ينصح دائما اذا استخدمت ان تستخدم مع وسائل اخرى مثل الحالات ، المناقشة ، الأفلام التعليمية .

(ب) المؤتمر (حلقات النقاش)

وفى هذه الطريقة يجلس المدربون حول تهيئة المؤتمر وجها لوجه ومعهم المدرب ويقوم المدرب قبل ادارة حلقة النقاش باعداد المتدربين بمادة عن موضوع التدريب أو يكون لديهم خبرة عن موضوع التدريب ويكون عدد افراد الحلقة محدود ولا يزيد فى الغالب عن ١٥ أو ٢٠ فرد . ويقوم المدرب بالنقاش وبشكل موجه لتعليمهم أو تدريبهم معرفة أو مهارة معينة من خلال نقاش بعضهم مع بعض مع المدرب . ولا يسمح لاحد بالسيطرة على النقاش أو بمقاطعة الآخرين وعلى المدرب أن يكون لديه مهارة ادارة الاجتماعات او مهارات ادارة حلقات النقاش .

وحلقة النقاش قد تكون موجهة ، أى يوجه المدرب نقاش الاعضاء بطريقة ماهرة لتغطية موضوعات معينة للوصول إلى اهداف معينة بنفى الوصول إليه من خلال توجيه الاسئلة ومن خلال توزيع ادوار النقاش ومن خلال تعليقه واضافته ، ويمكن ان تكون حلقة ليس الهدف منها التدريب ولكن حل مشكلة معينة أو التشاور فى موضوع معين ، كيفية التصرف فيه . حيث يجتمع المديرين الذين يهمهم حل المشكلة أو الذين يرغبون فى التشاور لمناقشة المشكلة وإيجاد حل لها ويشترط ان يتوافر فى هذه الحالة شروط فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تغطى التدريب من جميع جوانبه لمشاركة أكثر من فرد كما ان المتدربين لهم دور ايجابي فى العملية التعليمية ، وإمكانية شد اهتمام المتدربين وإقناعهم ، والبعد عن الشعور بالملل اثناء حلقة النقاش ولكن نجاح هذه الطريقة يتوقف على مهارة المدرب على ادارة الجلسة وعدم السماح بنقاش موضوعات جانبية ، ويحارب عليها انها تستغرق وقت طويل ولا تصلح إلا مع الاعداد المحدودة من المتدربين واحتمال دخول موضوعات جانبية فى النقاش .

(ج) دراسة الحالات

غالبا يكثر استخدام هذه الطريقة فى تدريس مقررات مثل مقررات الأفراد ، ادارة

الانتاج ، ادارة التسويق وبحوث التسويق ، وسياسات الأعمال . وهى أيضا تستخدم لتدريب العاملين حيث يتم تصميم حالات واقعية عن مشاكل معينة بعضها يقع فى مجال معين مثل مشاكل التسويق او مشاكل الافراد وبعض منها تكون حالات كبيرة تغطى عدة مشاكل فى مجالات أنشطة مختلفة فى المنظمة ويمكن ان تعطى الحالات للمتدربين (الدارسين) بعد تغطيتهم للأساس الفكرى المراد تدريسه او تدريبهم عليه وفى هذه الحالة يستعين الدارسين بهذا الأساس الفكرى فى دراستهم للحالة وتحليلهم لها وفى اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشاكل الموجودة بالحالة ، وفى حالات أخرى لا يعطى الأساس الفكرى قبل اعطائهم الحالة ، وعلى الدارسين من خلال تحليلهم للحالة ومن خلال مناقشة حلولهم ان يستنتجوا المفاهيم التى تستخدم فى حل المشكلة أو المرتبطة بموضوع معين . ويتم حل المشاكل بالحالات بمجهودات فردية ومناقشات جماعية من الدارسين مع توجيه المدرب .

وتمتاز طريقة الحالات بأنها نوع من التدريب بالعمل حيث ان الدارس هو الذى يحل المشاكل وهو الذى يناقشها علاوة على ان المشكلة يتم تناولها من جوانب متعددة بواسطة الدارسين ولكنها تستغرق وقت كبير ولا تصلح إلا فى تدريب اعداد محدودة من الدارسين ، وغالبا ما تصلح فى التدريب الادارى .

(د) طريقة لعب الأدوار :

تتمثل هذه الطريقة فى ان يطلب من بعض الدارسين القيام بادوار معينة تطلب منهم بعد أو قبل حصولهم على معرفة فكرية عن هذا الدور ولكن يشرح لهم ظروف المنظمة وظروف اداء الدور من خلال ورقة تعليمات أو بواسطة المدرب . يقوم من طلب منهم اداء الادوار بادائها امام باقى الدارسين وعلى الدارسين ان يأخذوا ملاحظات من جوانب القوة وجوانب الضعف فى قيامهم باداء الادوار من وجهة نظر الدارسين . وبعد انتهاء اداء الدور يسمح بمناقشة الدارسين عن فعالية

اداء الدور وجوانب ادائه الايجابية والسلبية حتى يصلوا إلى أفضل طريقة لاداء الدور سابقا بالقيام بذلك الدور مرة اخرى . ويمكن ان يتبادل القائمين بالدور أدوارهم بأن يقوم المدير بدور العامل ويقوم العامل بدور المدير .

وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في تدريب الافراد على كيفية اجراء مقابلة اختيار مقابلة تقييم اداء تدريب مندوبى البيع فى كيفية البيع لعميل وفى كيفية قيام مدير بادارة اجتماع وهذه الطريقة تثير اهتمام الدراسين علاوة على أنها تتمتع بخاصية التدريب بالعمل ، والحصول على المعرفة بشكل سريع ، وتمكن من التعديل الفورى للسلوك . ولكنها تستغرق وقت كبير فى التدريب وغالبا ما يمكن استخدامها مع وسائل تدريب اخرى مثل المحاضرات .

(هـ) طريقة المعلومات المبرمجة :

فى هذه الطريقة يتم برمجة معلومات تغطى موضوع معين فى مجموعة من اشربة التسجيل أو اشربة الفيديو أو سلسلة من الافلام التعليمية عن موضوع معين وفى نهاية كل شريط اسئلة معينة للدارس ثم يعطى وقت للاجابة ثم يعطى الاجابة الصحيحة ليقوم بالتصحيح لنفسه . وتستخدم طريقة المعلومات المبرمجة فى تعليم معرفة حقيقية مثل معرفة الرياضيات - اللغة الاجنبية ، خطوات اداء عمل معين . ولا تستخدم لاعطاء نظريات أو تعليم سلوك أو تغيير اتجاهات أو لحل مشكلة معينة ومن خصائص هذه الطريقة ان التعليم يتم بواسطة الدارس نفسه ، ودور المدرب أو المدرس ليس الدور الرئيسى فى التدريب ، ومادة التعليم عن موضوع معين مقسمه إلى اجزاء ويعطى الدارس جزء يجزء بشكل مسلسل وبشكل يبنى كل جزء على سابقة . ويعطى الدارس معلومات فورية عن الاجابة الصحيحة بعد اجابته وبالتالي يصحح نفسه بنفسه .

وهذه الطريقة تصلح فى حالة تعليم أو التدريب على معرفة وحقائق ولكنها لا تصلح لتعليم سلوك أو تغيير اتجاه علاوة على أن إعداد هذه البرامج عادة تكون

مكلفة .

وفي الغالب يمكن استخدام أكثر من طريقة من الطرق السابقة والذي يحدد ذلك الهدف من التدريب ، عدد المتدربين ، الوقت المتاح ، تكلفة البرنامج ، وخلفية المتدربين ، مهارة المدرب .

(٤) بعض الطرق الأخرى :

مثل طريقة المظاهرة وطريقة المحاكاه وتلك الطرق تم فى قاعة التدريب أو على الوظيفة :-

(أ) طريقة المظاهرة

وفى هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين أو حركات معينة أمام المتدربين الذين يرون كيف يؤدي المدرب ذلك العمل . ويعتمد ذلك التدريب على مشاهدة المتدرب للمدرب فى كيفية ادائه لعمل ما . ومن أمثلة ذلك قيام المدرب نفسه امام المتدربين بعملية تجميع منتج معين ، أو قيامه بعلميات قيادة السيارة امام المتدرب أو قيامه بعملية بيع امام المتدرب من مندوبى البيع ... الخ وهذه الطريقة يمكن ان تستخدم مع طرق اخرى قبل المحاضرة او المناقشة لكنها لا تصلح لتعليم مبادئ ومفاهيم .

(ب) المحاكاه

حيث يتم التدريب فى ظروف مشابهة إلى حد كبير جدا للظروف الواقعية لاداء العمل الذى يتدرب عليه المتدرب . مثل تدريب المحاكاه لقيادة طائرة فى المجال الجوى ، أو تدريب الفضاء وهو مكلف ولكنه احيانا يعتبر الوسيلة الفعلية والوحيدة للتدريب حيث ان التدريب فى المجال الفعلى قد يؤدي بحياة المتدرب أو له محاذيره التى يصعب السيطرة عليها . ويمتاز بأنه تدريب بالعمل وبالتالي فهو يثير اهتمام المتدربين

الفصل السابع

التدريب الإداري (التنمية الادارية)

الفصل السابع

التدريب الإداري (التنمية الادارية)

التدريب الإداري هو عبارة عن المراحل المنظمة من التدريب والتنمية التي من خلالها يحصل ويطبق الافراد (رجال الإدارة) على معرفة ، مهارات ، واتجاهات من اجل ادارة منظمات الاعمال بكفاءة . والتدريب الإداري يوجه لجميع رجال الادارة سواء ادارة اشرافية ، ادارة وسطى ، وادارة عليا . ولكن طبيعة ونوع وعمق وكيفية ادارة البرامج الموجهة تختلف باختلاف المستوى الإداري الموجه له . وذلك لان طبيعة اداء الوظائف الادارية تختلف بأختلاف تلك المستويات الادارية . واذا كان برامج التطوير الإداري مهمة في الدول المتقدمة فهي اكثر اهمية في الدول النامية ومنها جمهورية مصر العربية ، حيث أن معظم تحليلات انخفاض انتاجية المشروعات مقارنة بمثيلاتها في الدول المتقدمة تذكر ان من اهم اسباب ذلك الانخفاض هو انخفاض الكفاءة الادارية لمديرى هذه المشروعات . ولذلك تهتم جمهورية مصر العربية بالتدريب الإداري من خلال منظماتها ومن خلال مراكز ومعاهد التدريب والجامعات المصرية . ومن امثلة هذه المراكز الجهات المركزية للتنظيم والادارة ، اكااديمية السادات للادارة العليا ، ومركز التدريب و... الخ .

وسوف نتناول في هذا الفصل ضرورة بدأ برامج التدريب الإداري بتدريب الادارة العليا ، تخطيط وادارة برنامج التدريب الإداري ، ثم دراسة طرق التدريب الإداري الشائعة وسيعالج هذا الفصل معظم طرق التدريب الإداري ما عدا الطرق التي تدرس تحت عنوان « التطوير التنظيمي » حيث يمكن الرجوع اليها في كتاب

آخر للمؤلف هو « السلوك التنظيمى »

ضرورة بدء برامج التدريب الادارى

بتدريب رجال الادارة العليا ،

تقوم كثير من الشركات بإرسال الملاحظين ورؤساء الاقسام ومديرى إدارات (رجال الادارة المباشرة والواسطى) لاختذ برامج تدريبية داخل المنظمة أو بمراكز التدريب ولا يأخذ رجال الادارة العليا برامج تدريب لرفع وتنمية كفاءتهم الادارية . وقد تهدف البرامج التدريبية الموجهة إلى رجال الادارة المباشرة إلى تغيير النمط الادارى ، على سبيل المثال من نمط ادارى يميل إلى السيطرة ومركزية اتخاذ القرارات والتمسك الحرفى بقواعد واجراءات العمل والرقابة المباشرة التفصيلية والميل إلى تركيز معلومات اتخاذ القرار فى يد المدير إلى نمط ادارى يميل إلى الديمقراطية والمشاركة فى اتخاذ القرار واعطاء الحرية للمرؤسين فى تحديد كيفية الوصول إلى النتائج وتشجيع الرقابة الذاتية . ويتعلم رجال الادارة المباشرة ورجال الادارة الواسطى نمط السلوك الادارى الجديد من خلال التدريب لكنهم عند محاولة تطبيق ذلك النمط الذى يتم تدريبهم عليه يصدمون بان ذلك النمط مخالف لنمط القيادة الادارية العليا المستخدم أو رغبة الادارة فى عدم السماح بالتغيير . وينتهى الامر ان يستمر الملاحظين والرؤساء الذى يتم تدريبهم فى استخدام انماطهم الادارية القديمة والتى يرضى عنها رجال الادارة العليا ولذلك كان من الضرورى ان يبدأ التدريب الادارى برجال الادارة العليا لتغيير سلوكياتهم الادارية واتجاهاتهم تجاه قدرات رؤسائهم . واذا ماتم تغيير سلوك النمط القيادى للاداره العليا ووضع ذلك فى التنفيذ ، سوف يدفع ذلك رجال الادارة العليا على قبول التغيير فى سلوك رؤسائهم وعمل التغييرات اللازمة فى الهيكل التنظيمى بما يساعد رؤسائهم على استخدام انماطهم الادارية الجديدة التى تم تدريبهم عليها .

ومن الملاحظات التي ظهرت اثناء قيام المؤلف ببعض البرامج التدريبية لرجال الادارة المباشر والواسطي هو قولهم ان ذلك البرنامج ينبغي ان يعطى لرؤسائهم أولا ، حتى يسمح لهم بتطبيق ما تدربوا عليه .

تخطيط وإدارة برنامج التدريب الإداري :

عادة ما تقوم لجنة من رجال الادارة العليا بوضع أو باتخاذ قرار برنامج رجال الادارة العليا وتشارك في هذه اللجنة مدير ادارة الافراد . وحتى يمكن وضع ذلك البرنامج يستلزم القيام بالخطوات التالية :

١- تحديد الاحتياجات التدريبية لرجال الادارة :

ويتم تحديد تلك الاحتياجات وذلك من خلال معرفة التوسعات المتوقعة ، التغييرات التكنولوجية التي ستستخدم ، توقعات حركة رجال الادارة في الفترة القادمة من نقل ترقية ، واحالة للمعاش ، والتغيرات المتوقعة حدوثها في الهيكل التنظيمي. وبذلك يمكن تحديد كم الاحتياجات التدريبية من مديرين يشغلون وظائف معينة . ثم يتم الرجوع الى كشف توصيف تلك الوظائف وكشوف مواصفات شاغلي الوظائف علاوة على معلومات من مديري شاغلي تلك الوظائف حتى يمكن معرفة معايير وعناصر النجاح على تلك الوظائف وما هي الاعمال والمهارات المعرفة والاتجاهات المطلوب ان يقوم بها شاغلي تلك الوظائف وكذلك مؤهلات من يشغلها . وبذلك يتم تحديد من سيدرب ، وماهي الوظائف التي سيتدرب عليها ليشغلها ، وموضوع التدريب ، والمهارات المطلوب ان يكتسبها البرنامج التدريبي لمن يرغب ان يشغل تلك الوظائف أو يؤدي مهامها بكفاءة .

وعلى الادارة العليا ان تقرر مصدر شغل الوظائف الادارية المتوقعة خلوها هل سيكون من خارج المنظمة أو من داخل المنظمة من خلال الترقية واعطاء برامج تدريبية لهؤلاء المديرين المتوقعين . وكثير من المنظمات تعتمد على الاختيار من

الداخل مع إعطاء برامج تدريبية .

٢- تحديد المتاح الحالي مع القدرات الادارية

حيث يتم استعراض رجال الادارة الحاليين بالمنظمة لمعرفة مهاراتهم وقدراتهم الحالية . وتتم هذه المعرفة بواسطة تقارير تقييم اداء العاملين ، مراكز تقييم رجال الادارة ، ومن خلال مخزون المعلومات المتاح عنهم مثل الاسم ، السن ، طول مدة الخبرة ، التعليم ، الخبرة السابقة ، الخبرة بالوظيفة الحالية ، التدريبات التي حصل عليها سابقا ، وصحته . ومن واقع تقارير تقييم الاداء ومخزون المعلومات المتاح عن كل رجل ادارة يمكن معرفة كم ونوع وصنوف القدرات الادارية المتاحة .

٣- وضع برنامج التطوير الادارى :

من واقع تحديد الاحتياجات المستقبلية ومقارنته بالمتاح الحالي تحديد كم رجل ادارة سنحتاجهم فى المستقبل ، وهل سيكونون من الداخل أم لا ، واذا كانوا من الداخل ما هى المهارات المعرفة ، الاتجاهات الناقصة لديهم والتي يمكن اكسابها لهم من خلال برامج التدريب الادارى . وتصمم البرامج التدريبية على أن تكون شاملة لجميع عناصر البرنامج التدريبى والتي سبق ايضاحها فى الفصل السابق .

٤- تنفيذ البرنامج وتقييمه :

بعد أن يأخذ رجال الادارة البرامج التدريبية المخطط لها ، ينبغى تقييم تلك البرنامج نفسه بعد الانتهاء منه بسؤال رجال الادارة الذين حضروا البرنامج عن رأيهم فى الموضوعات التي تناولها البرنامج ، ومدى امكانية التطبيق فى عملهم لما تعلموه فى البرنامج ، ورأيهم فى وسائل التدريب التي استخدمت ، وفى ادارة البرنامج وهناك تقييم يتم بعد الرجوع للعمل ومزاولة العمل لفترة زمنية بعد البرنامج . ثم تجميع معلومات عن مدى التغير فى مستوى ادائهم ، وفى سلوكياتهم للأفضل ويمكن معرفة ذلك من خلال تقارير تقييم الاداء ومن خلال

ملاحظات رؤسائهم ومرؤسيهم عن التغير فى سلوكياتهم على العمل .

طرق التدريب الاداري الشائعة :

١- اختيار خليفة المدير ليحل محله فى المستقبل :

حيث يقوم المدير باختيار خليفة من مساعديه يدرجه على عمله بجانب قيام ذلك الخليفة بعمله الاصلى . وعند خلو وظيفة المدير بسبب الترقية ، النقل ، أو التقاعد يحل ذلك الخليفة محل المدير ويقوم بمسؤوليات المدير عن طريق ترقيته . وذلك الخليفة يكون أحد مرؤسيه أو يعين كنائب للمدير ، أو مجموعة من المرؤسين يدرهوا على عمل المدير وعند خلو وظيفة المدير يتم اختيار واحد منهم ليحل محله

ويتم التدريب بواسطة مشاركة الخليفة مع المدير فى كثير من القرارات ، تفويضه فى القيام ببعض مهام المدير ، احلاله محل المدير عند قيامه بالاجازات أو تغيبه فى سفرات عمل ، وتكليفه بحل مشاكل معينة وتقديم تقرير عنها أمام الادارة العليا . وتمتاز هذه الطريقة بأنها تدريب على العمل علاوة على أنها حافز قوى لخليفته على العمل ولكن يعاب عليها أن الخليفة يتدرب للقيام بعمل المدير بنفس طريقة واسلوب المدير ، وبالتالي فليس هناك تجديد . كما أنها تخلق احباط لباقي المرؤسين لتأكدهم أن الفرصة مقفولة امامهم ليرقوا إلى وظيفة المدير حيث ان خليفة المدير هو الذى سيرقى إليها إذا ما أخلت .

٢- التردد الوظيفى :

وتتمثل هذه الطريقة فى ان المدير الذى يتم تدريبه ينتقله من وظيفة ادارية لآخرى . وهو فى العادة يتحمل مسؤولية الوظيفة التى ينتقل إليها كاملة لمدة تتراوح من ٦ شهور لستين . عادة ما تشكل لجنة من رجال الادارة العليا للإشراف

على هذا البرنامج . وهذه اللجنة هي التي تحدد المديرين المشتركين فى البرنامج والوظائف التى سيتم نقلهم إليها والمدة فى كل وظيفة ، وبذلك يتم تدريب المدير لمعرفة الخبرة والمهارة المطلوبة لعدة وظائف فى المنظمة فى مدة ليست طويلة ، وبالتالي تكون لدى المديرين المشتركين فى البرنامج معرفة وخبرة عامه متنوعة تمكنه من اتخاذ قرارات ذات تأثير شمولى على المنظمة أو على عديد من اداراتها . وتمتاز هذه الطريقة بأنها تدريب على العمل ، علاوة على أن المدير المشترك فى البرنامج يكتسب خبرة ومعرفة عن عديد من الادارات وبالتالي يتكون لدى المنظمة مجموعة من المديرين ذوى معرفة وخبرة عن أنشطة المنظمة المتنوعة بما يؤهلهم لشغل وظائف الادارة العليا . ولكن يعاب على هذه الطريقة عدم الاستقرار الاجتماعى لاسرة المدير الذى سينتقل من وظيفة لآخرى أو من مدينة لآخرى علاوة على عدم وجود خبرة متعمقه لهؤلاء المديرين فى مجال وظيفى معين .

٣- التوجيه :

ويتمثل التوجيه فى ان يجلس مدير الادارة مع مساعديه على سبيل المثال ليناقد معهم مستوى ادائهم وجوانب الضعف فى ادائهم على الوظيفة وجوانب القوة . والمدير مع مساعديه يقترحون وسائل التغلب على جوانب الضعف والاستفادة من جوانب القوة لدى المساعدين . هذا علاوة على التوجيه المستمر من المدير لمؤسسه على العمل ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات المهمة . وتمتاز هذه الطريقة بأنها تدريب على العمل كما أنها غير مكلفه وتضمن تقدم مستمر فى العمل .

٤- مجالس المديرين ذات السلطة الاستشارية :

تتكون هذه المجالس من مجموعات من المديرين المرغوب تدريبهم على اتخاذ قرارات مجلس الادارة العليا . وهذه المجالس أو هذا المجلس يعمل بجوار مجلس الادارة الاساسى للشركة . حيث تعرض عليه معظم المشاكل التى تعرض على مجلس الادارة الاساسى . ويكون لديهم الحق فى الحصول على كل البيانات

اللازمة لاتخاذ قرارات فى الموضوعات المعروضة عليهم والقرارات التى يأخذوها فى الموضوعات التى تعرض عليهم تكون فى شكل اقتراحات لمجلس الادارة الاساسى .
أى أن السلطة التى لديهم سلطة استشارية . ولكن فى الغالب يأخذ مجلس الادارة الاساسى باقتراحاتهم . وتمتاز هذه الطريقة من التدريب أنها تعطى لاعضاء المجلس الغير اساسى فرصة التدريب بالاشتراك فى اتخاذ قرارات على مستوى المنظمة وقد تبتعد عن مجال ادارتهم علاوة على اكتساب الافراد خبرة كيفية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة وهذه مهمة فى ادارة الاجتماعات .

٥- التدريب عن طريق أخذ قرار فعلى :

فى هذه الطريقة يقسم المتدربين إلى مجموعات من خمسة أفراد . ويخصص لكل عضو (متدرب) فى هذه المجموعات مشكلة معينة (مشروع) . وعليه أن يعمل على تجميع البيانات اللازمة وتحليلها واتخاذ قرار بشأنها ومتابعة تنفيذه فى الادارة التى يوجد بها المشكلة . وهو فى عمله هذا يتعاون مع مدير ادارة الادارة التى فيها المشكلة . ويلتقى افراد المجموعة مرة كل أسبوع ويقوم كل واحد منهم يعرض ما توصل إليه من تحليل ويستمع إلى رأى باقى لاعضاء وانتقاداتهم . وهو فى الغالب يأخذ رأى أعضاء المجموعة واقتراحاتهم فى تحليله للمشكلة وفى اتخاذ قرار بشأنها .

٦- مقررات تدريب رسمية :

حيث تستخدم طريقة أو أكثر من طرق التدريب مثل المحاضرات ، الحالات ، لعب الادوار ، مؤتمرات المناقشة فى تدريب المتدربين على موضوعات أو مقررات معينة .

وغالبا ما يستخدم فى هذه المقررات طريقة الحالات مع المناقشة والافلام ولعب الادوار لتوصل المعلومات المطلوبة . وبدعم التدريب بتوزيع مادة تعليمية فكرية عن موضوع التدريب ليقراها المتدرب خارج قاعة التدريب . ويقوم بتقديم هذه

المقررات (الكورسات) اساتذه من الجامعات أو بعض رجال الادارة من المنظمة .
ومن الكورسات التى تقدم مبادئ الادارة ، العلاقات الانسانية ، تخطيط القوى
العاملة ، ادارة الاجتماعات الخ . وتقدم هذه الكورسات فى قاعات التدريب
بالمنظمة أو فى أحد أماكن التدريب خارج المنظمة .

٧- برامج جامعية بلون درجة :

حيث تقوم الجامعات بتصميم برامج دراسية مركزة فى موضوعات معينة تهتم
شركات الاعمال . وتقوم شركات الاعمال بأرسال بعض رجال الادارة بها لحضور
هذه البرامج مصممة بشكل يجمع ما بين الدراسة الفكرية لموضوع الدراسة علاوة
على الجانب التطبيقي له ، ووسيلة التدريس فى البرنامج غالبا باستخدام طريقة
المناقشة ودراسة وتحليل الحالات وتمثيل الادوار . ومن البرامج الادارية التى تقدم
سياسات الاعمال ، ادارة التسويق ، المحاسبة ، السياسات المالية ، التمويل ، مشاكل
فى العلاقات العمالية ، السلوك الانسانى بالمنظمة . ومن يحضر أحد هذه البرامج
يأخذ شهادة بأنه حضر البرنامج ، ولكن لا يأخذ شهادة ذات درجة علمية معينة
من الجامعة .

٨- برامج تقدم من خلال معاهد تابعة للمنظمة :

بعض المنظمات الكبيرة تكون قادرة على إنشاء معاهد تدريب تابعة لها مثل
شركة جنرال اليكتريك بامريكا ، حيث يوجد لديها معهد لتدريب رجال الادارة
على مستوى الريع مستويات ادارية العليا والبرنامج الذى يدرس لهم يحتوى على
موضوعات مثل نظرية الادارة ، سياسات الاعمال ، الادارة ، اقتصاد ، مفاهيم
سياسية واجتماعية ، وكذلك موضوعات موجهة على منتجات شركة جنرال
اليكتريك وتستخدم عدة طرق فى التدريس بهذه البرامج مثل الحالات وغيرها .
تقدم الموضوعات بواسطة رجال ادارة الشركة وبعض أساتذة الجامعات .

٩- برامج تدريب أخرى :

مثل برامج التدريب التي تدرس في موضوع التطوير التنظيمي وهذه يمكن الرجوع إليها في كتاب للمؤلف « السلوك التنظيمي » ومن هذه البرامج تدريب الحساسية ، المربع الإداري ، جمع المعلومات وردها مرة أخرى ، بناء الفريق المرأة التنظيمية ، تحليل المعلومات ، تحليل الأدوار .

ومعظم هذه الطرق ترتبط بتعديل سلوكيات الأفراد وتعديل علاقاتهم ببعض مثل تعديل النمط القيادي ، خلق روح التعاون والثقة المتبادلة بين الأفراد المنظمة ، زيادة فهم الأفراد بعضهم ببعض ، تغيير الاتجاهات والاعتقادات الخاطئة عند بعض الأفراد ، وغالبا ما تؤدي هذه البرامج بواسطة خبراء التغيير التنظيمي . ومثل هذه البرامج تغطي بالتفصيل في مقررات السلوك التنظيمي تحت عنوان « التطوير التنظيمي » .

الفصل الثامن

تخطيط وتطوير الحياة الوظيفية للأفراد (التطوير الوظيفي)

الفصل الثامن

تخطيط وتطوير الحياة الوظيفية للأفراد

(التطوير الوظيفي)

تناولنا في الفصلين السابقين (السادس والسابع) ما تقوم به المنظمة من أجل تدريب وتنمية العاملين ورجال الإدارة بالمنظمة . وتنمية وتطوير الأفراد ليس فقط مسؤولية المنظمة ولكن أيضا على الأفراد تقع مسؤولية التخطيط لحياتهم الوظيفية وتطوير أنفسهم من خلال برامج التدريب التي تقدمها المنظمة أو من خلال برامج تدريب وتعليم خارج المنظمة . وعلى المنظمة ان تعد البرامج التي تساعد الأفراد العاملين فيها من تطوير انفسهم ومن تخطيط حياتهم الوظيفية . ولذلك سوف يغطي هذا الفصل معرفة كيف يخطط الفرد ويطور حياته الوظيفية وكيف تساعده المنظمة على ذلك . وسوف يغطي هذا الفصل مفهوم التطوير الوظيفي ، أهمية برامج التطوير الوظيفي ، مراحل الحياة الوظيفية للفرد ، وسائل تساعد الفرد في تخطيط حياته الوظيفية ، كيف يخطط الفرد لحياته الوظيفية وكيف تضع المنظمة برنامجا لمساعدة الفرد لتطوير نفسه وظيفيا .

مغلقون التطوير الوظيفي ،

نقصد بالتطوير الوظيفي للفرد ان يكتشف الفرد نفسه الفرص الوظيفية المتاحة لديه ثم تحديد اهدافه الوظيفية في ضوء ذلك ووضع الخطط لتحقيق اهدافه الوظيفية . أما برنامج التطوير الوظيفي بالمنظمة فهو عبارة عن الوسائل التي يمكن ان تقدمها المنظمة للعاملين بها لمساعدتهم في تطوير حياتهم الوظيفية بها أو

خارجها . ويظهر الشكل رقم ١/٨ عناصر برنامج التطوير الوظيفي للفرد ، وكذلك برنامج التطوير الوظيفي بالمنظمة لمساعدة الموظف لتطوير نفسه وتخطيط حياته الوظيفية .

شكل رقم ١/٨

التطوير الوظيفي



أهمية وجود برامج التطوير الوظيفي :

- ١- تظهر برامج التطوير الوظيفي للمنظمة سلم شاغلي الوظائف المختلفة ، وبالتالي يمكن أظهار العقبات امام ترقية أو نقل بعض الأفراد إلى المنظمة وبالتالي اتخاذ الاجراءات والخطوات التي تعوق انتقال الافراد وترقية بعض الافراد في المنظمة .
- ٢- يعمل البرنامج على أن يحصل الفرد على العمل الذي يتقابل مع حاجته واتجاهاته . وبالتالي يستطيع ان يكون اكثر انتاجا . ويشعر باستقلالة وحرية في تحديد نوع العمل الذي يرغب العمل فيه ، وليس مفروض عليه من الادارة .
- ٣- يمكن المنظمة من الحصول على العاملين المديرين ذوي الكفاءة المرتفعة ، حيث أن هؤلاء الافراد غالبا ما يقبلون العمل في المنظمات التي تقوم باعداد برامج التطوير الوظيفي . وذلك لان مثل هذه المنظمات تقدم السلم الوظيفي الذي يتقابل مع اشباع حاجات العاملين ويتفق مع اتجاهاتهم .
- ٤- المنظمات التي تعد برامج تطوير وظيفي غالبا ما تقدم للافراد برامج التدريب والمعرفة التي تساعد العامل على التأقلم مع المهارات الجديدة والمطلوبة كنتيجة للتطور التكنولوجي والتغير في تصميم الاعمال .
- ٥- تقلل برامج التطوير الوظيفي معدلات دوران العمالة حيث ان العاملين في الغالب لن يتركوا المنظمة التي تشبع حاجاتهم وتقابل متطلباتهم .
- ٦- مستوى اداء العاملين سيكون مرتفع في حالة قيامهم باعمال تتناسب مع مهاراتهم وتطلعاتهم . ولا شك ان المنظمات التي تعد برامج تطوير وظيفي ستتمكن في تقديم مثل هذه الاعمال إلى العاملين بها .

مراحل الحياة الوظيفية ،

يوجد عدة مراحل في حياة الفرد الوظيفية

١- المرحلة الاستكشافية

في هذه المرحلة يكون الفرد افكار عامة عن الحياة الوظيفية وعن الوظائف المختلفة من خلال اجهزة الاعلام ، الافلام ، الكتب ، الاصدقاء ، والدين وكذلك المدرسة . وكذلك يقرر الفرد مجالات التعليم بناء على هذه الافكار العامة وبناء على رغباته وتقديره لنفسه وتقييمه لجوانب الضعف والقوة في شخصيته .

٢- مرحلة التأسيس (الحياة الوظيفية المبكرة) : ويتم في هذه المرحلة :

أ - البحث عن العمل ، الحصول على الوظيفة .

ب - تقديم الوظيفة للفرد .

ج - تحديد اختصاصات الوظيفة .

وفي المرحلتين أ ، ب غالبا ما يقابل الفرد عدة مشاكل ، وغالبا ما لا تتوافق ما تقدمه الوظيفة مع تطلعات الفرد ولكن الفرد يحاول ان يحل مشاكله ويغير المواقف لصالحه بقدر الامكان .

د - تقييم الفرد ، النقل / والترقية :

غالبا ما يعطى الإئتمس الفرد رأيه ماذا كان ناجحا أم غير ناجح في وظيفته . فاذا أخذ الفرد الشعور بالنجاح يشع بأنه شخص قادر ويزداد ارتباطه بالمنظمة . ولو شعر بالفشل يشعر الفرد بعدم الامان وربما يبحث عن عمل آخر .

٣- مرحلة الاستقرار : ولها عدة فترات :

أ - وسط الحياة الوظيفية وبها عدة فترات : يعطى الفرد مسؤوليات أهم في العمل . وتعتبر هذه المرحلة أعلى مراحل الانتاجية للفرد ، ويشعر الفرد بأن قدراته ومعرفته في نمو في المنظمة علامة علس شعوره بالامان .

ب - الفترة الاخيرة للحياة الوظيفية :

غالبا ما يستخدم الفرد فى هذه المرحلة حكمته وخبرته فى العمل علاوة على تعليمه للموظفين الاصغر سنا . قد يواجه تهديد من بعض العاملين الجدد الاصغر سنا والذين لديهم معرفة وتدريب أفضل . يكون فى هذه المرحلة واقعا ويحاول أن يؤقلم نفسه مع ظروف المنظمة حتى يبقى فيها باقى حياته العملية ،

٤ - مرحلة الهبوط .

فيها يخطط الفرد لمرحلة التقاعد ، ويقبل قيامه بدور أقل ، كما أنه يقوم بأدوار أخرى فى العائلة وفى المجتمع .

بعض الوسائل المستخدمة التى تساعد

الفرد فى تطوير حياته الوظيفية :

يتضح لنا ان التطوير الوظيفى ليس فقط اعداد الادوار الوظيفية التى سيقوم بها الفرد فى حياته الوظيفية داخل المنظمة أو خارجها والتى تتناسب مع قدراته تحقق له رغباته وتطلعاته ولكن أيضا التطور الوظيفى يشمل البرامج التدريبية والتعليمية التى تمكنه من القيام بهذه الادوار . وهناك عدة وسائل تستخدم فى التطوير الوظيفى كلها أو بعض منها .

١- وسائل تستخدم لتقييم الفرد نفسه مثل كتالوجات العمل ، برامج تدريبية عملية ، حلقات النصح الوظيفى .

٢- وسائل لتحريف الفرد الفرص الوظيفية المتاحة :

مثل كتب متضمنة الوظائف المتاحة ، خلوات الوظائف فى الشركات ، هيكل الوظائف فى المستقبل .

٣ - مقابلات النصح والارشاد الوظيفي : ويقوم بها عادة المديرين ، متخصص الارشاد والنصح ، متخصص الافراد والتعليم ، وحيثا اشخاص متخصصين من خارج المنظمة .

٤- برامج موجهة لتدريب الافراد لمعرفة اهدافهم الوظيفية ومساعدتهم في وضع الخطط لتحقيق هذه الاهداف .

٥- برامج تدريبية للافراد لزيادة قدرتهم ليتمكنوا في شغل وظائف المستقبل .

٦- اعادة تصميم الوظائف حتى تتناسب مع استغلال قدرات الافراد .

مرادف التخطيط الوظيفي للفرد

[كيف يخطط الفرد حياته الوظيفية] :

وتتمثل هذه المراحل في تقييم الفرد لنفسه اكتشاف الفرص الوظيفية المتاحة ، وضع اهداف للفرد ، وضع خطط لتحقيق هذه الاهداف . وتنفيذ هذه الخطط ، كما يظهر ذلك في الشكل رقم ١/٨ :

١- تقييم الفرد لنفسه :

ينبغي أن يكتشف الفرد نفسه ، ففي هذه المرحلة يحاول ان يعرف الفرد مهاراته ، قدراته ، اتجاهاته ما يحب وما يكره ، اهتماماته ، وقيمه ، وكذلك جوانب الضعف والقوة لديه . ويتم تقييم الفرد لنفسه وذلك بعدة وسائل اما باستخدام بعض الكتب المعدة لهذا الغرض ، يمكن استخدام اختبارات التقييم استشارة الزملاء كتابة ما يحب وما يكره عن الوظائف سؤاله عن اتجاهاته تجاه بعض الوظائف ، أخذ اختبار قدرات ، ومعرفة اتجاهاته نحو ما يريد ان يحصل عليه من الوظيفة .

٢- اكتشاف الفرص :

ويتم معرفة فرص الوظائف المتاحة وذلك بدراسة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وكذلك دراسة سياسات العمالة فى الدولة . اما بالنسبة لفرص الوظائف فى المنظمة فتتم من خلال معرفة حجم الانتاج والمبيعات المتوقع ، سياسات التوسع ، نظام الترقية ، التغيير التكنولوجى المتوقع ، سياسات نقل الافراد ، نظام الاجور بالمنظمة .

٣- وضع الاهداف :

بعد أن يقيم الفرد نفسه يعرف ما يحتاجه من الوظائف المتوقعه ، ويعرف جوانب الضعف والقوة فيه ، ويعرف اتجاهاته ورغباته ، وبعد دراسة ما هى الفرص الوظيفية المتاحة فى المنظمة أو فى المجتمع بشكل عام ، يستطيع ان يحدد الفرد اهدافه الوظيفية سواء على مستوى الاجل القصير والمتوسط وطويل الاجل .

٤- اعداد الخطط :

بعد ذلك يقوم الفرد بوضع الخطة التى تؤهله لتحقيق اهدافه الوظيفية سواء بتحديد مساره الوظيفى ، وما يحتاجه من تدريب أو تعليم حتى يحقق هذه الاهداف وتوقيتها الزمنى ، وتحديد مستلزمات تحقيقها ويمكن أن يستشير رئيسه فى ذلك أو بعض المختصين فى هذا المجال .

٥- تنفيذ الخطط :

ويتم ذلك بمجهود الفرد نفسه علاوة على ما تقدمه له المنظمة حتى ينفذ خططه مثل اعادة تصميم بعض الوظائف ، تدريبه ، المشاركة فى تعليمه فى بعض المعاهد ، تشغيله فى بعض الوظائف ، واعطاؤه مسؤوليات بعض المشاريع له .

مراحل التخطيط الوظيفي للمنظمة :

غالباً ما يتضمن برنامج التخطيط الوظيفي على مستوى المنظمة الوسائل التي تساعد الفرد في تخطيط وتطوير حياته الوظيفية . وهذه الوسائل هي :

١- الارتباط مع تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة :

إن خطة القوى البشرية عادة ما تتحدد المخزون الحالي من القوى البشرية مقسم حسب التخصص ، السن ، القسم الجنس ، الجنسية ، وكذلك تتحدد الخطة الطلب المتوقع على القوى العاملة وما اذا كان معنى ذلك زيادة أو نقص في بعض انواع العاملين كما ان الخطة عادة تتحدد برامج ملئ النقص المتوقع في القوى العاملة من خلال برامج الاختبار ، التدريب النقل ، الترقية ، وعادة ما يتلاقى التخطيط الوظيفي بالمنظمة مع تنفيذ مثل هذه البرامج حيث أن هذه البرامج يجب ان تتقابل مع السلم الوظيفي للأفراد واحتياجاتهم من البرامج التدريبية ، الترقية ، النقل حتى يتم تحقيق تطلعاتهم في المنظمة . ومن هنا يجب أن تساعد البرامج التخطيط للقوى العاملة على تحقيق التطوير الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

٢- تحديد السلالم الوظيفية لكل وظيفة :

في كثير من المنظمات يوجد بعض الوظائف المعروف تدرج سلمها الوظيفي ، ففي مجال عمال الميكانيكا قد يكون السلم الوظيفي هو صبي ، ميكانيكي درجة ثانية ، ميكانيكي درجة أولى ، ثم معلم ، ويوجد تدرج السلم الوظيفي في وظائف مثل وظائف صف الضباط ، والضباط بالشرطة على سبيل المثال ، كما ان هناك بعض المهن مثل مهن التمريض ، والمهن الكيميائية يوجد فيها هذا التدرج الوظيفي عموماً ليست كل الوظائف في المنظمة يوجد فيها تدرج وظيفي ، بالرغم من أنه من المفضل أن يكون موجود وخاصة لتسهيل تنفيذ برامج التطوير الوظيفي في المنظمة ولتسهيل عملية التخطيط للقوى العاملة .ويمكن ان يوضع السلم

التدريجي للوظائف الغير معد لها مثل هذا السلم عن طريق تشكيل لجنة من رؤساء الأقسام أو الإدارات المختلفة ، وتقوم بدراسة الوظائف بعد إعداد وصف تفصيلي لها، وتحديد الوظائف التي ينبغي ان ينقل أو يرقى إليها شاغل مثل هذه الوظيفة ويتم اعداد درجات السلم حتى يتم تحديد اخر وظيفة يمكن ان يصل إليها شاغل مثل هذه الوظيفة ويجب ان يراعى عند تحديد الوظيفة اللاحقة في السلم الوظيفي ان تضيف مهارات جديدة لشاغلها كما أنها تحتوي على استخدام بعض المهارات المتطلبة للوظيفة السابقة ، وبذلك ينمو الفرد داخل المنظمة .

٣- توزيع معلومات عن الحياة الوظيفية :

ينبغي على المنظمات ان تعد قوائم مختصرة أو مذكرات عن الفرص الوظيفية في المنظمة ، وتوزيع مثل هذه القوائم على الافراد العاملين ، ويجب على الادارة المنظمة ان تعطي معلومات حقيقة عن هذه الفرص وايضا تبين مجالات عدم وجود الفرص الوظيفية في المنظمة حتى يكون العاملين علم بذلك .

٤- الاعلان عن الوظائف الخالية :

كثير من الوظائف تصبح خالية في المنظمة كنتيجة للترقية ، للنقل ، الفصل ، التقاعد ، وكثير من المنظمات تعتبر مثل هذه المعلومات سرية وسياسة السرية هذه تعتبر خاطئة لانها لا تعطي الافراد الاكفاء فرصة لشغل مثل هذه الوظائف . بالتالي ينبغي على الإدارة من خلال التشرات أو من خلال المعلومات المتبادلة بين أقسام أن تعلن عن هذه الخلوات في الوظائف وتحدد مسؤوليات كل وظيفة ، مؤهلات من يشغلها ، وأجرها ، وموقعها حتى تتيح فرصة للعاملين للتقدم لمثل ذه الوظائف للترقية أو لشغلها .

٥ - تقييم الأفراد :

كثير من المنظمات تقوم بإعداد أداء افراد وغالبا ما يتم التقييم للأفراد بواسطة

رؤسائهم المباشرين ، وفى جميع الأحوال يكون هذا التقييم معبرا عن وجهة نظر شخص واحد وهو الرئيس المباشر . وتقييم الأداء هنا يساعد فى تخطيط الحياة الوظيفية للأفراد داخل المنظمة . وبعض الشركات تستعين بخدمات مراكز التقييم فى تقييم الأفراد ومعرفة رغباتهم وتطلعاتهم وحاجاتهم وقدراتهم واتجاهاتهم ، حيث الأفراد الذين يتم تعيينهم فى هذه المراكز غالبا مايخضعون لعدة أنواع من الاختبارات والمقابلات وخاصة مقابلات التوجيه والنصح . ويوجد من المنظمات من يستخدم نتائج تلك المراكز كأساس لتخطيط برامج الاختبارات ، الترقية ، النقل ، والتدريب للأفراد .

بمعنى أن مثل هذه المراكز تعتبر أداة جيدة لتخطيط التطوير الوظيفى للأفراد داخل المنظمة .

٦- النصح الوظيفى :

ويتم النصح الوظيفى فى ثلاثة أشكال عادة . أما أن يقوم به الرئيس المباشر وخاصة فى المقابلة اللاحقة لتقييم أداء الأفراد . حيث أنه فى هذه المقابلة يحدث الرئيس المرؤوس عن تقييمه ويحدد له فرص الترقية أمامه واحتياجاته من البرامج التدريبية . وقد يقوم به شخص متخصص فى النصح الوظيفى بإدارة الأفراد . حيث يقابل الأفراد ويحدد لهم مساراتهم الوظيفية واحتياجاتهم من التدريب والتعليم حتى ينجحوا فى مثل هذه المسارات .

ويمكن أن يتم بواسطة مراكز تدريب متخصصة فى ذلك حيث يوجد تمارين مخصصة لذلك وبناء على نتائجها يتم نصح الفرد وتوجيهه بخصوص حياته الوظيفية .

٧- اكتساب خبرات عملية كأساس لتطوير الأفراد :

ويمكن للفرد أن يزد من خبراته العملية وذلك عن طريق القيام بوظيفة تستغل

قدراته ، التردد الوظيفى ، تخصيص مسئوليات مشاريع مؤقتة للفرد ، رئاسة مجموعة عمل لمهمة معينة ولمدة محدودة ، الترقية ، النقل فى نفس المستوى الإدارى ، وقد يكون النقل لمستوى أقل لاكتساب مهارات معينة ومطلوبة وذلك يتم لفترة محددة قصيرة فى العادة .

٨- دور الرئيس :

كثير من المنظمات تطلب من المديرين فقط المساهمة فى الانتاج والربحية ، ولا تطلب منهم المساهمة فى تطوير مرؤوسيههم . وهذه السياسة لا تساعد فى تطوير الأفراد وتقدمهم . ولذلك ينبغى على الإدارة العليا أن تشجع رجال الإدارة على تطوير مهارات مرؤوسيههم وتكافئهم على قيامهم بهذا الدور فى شكل زيادات فى الأجر ، اعتراف وتقدير ، وكذلك فى شكل ترقية لهم ، ويجب على الإدارة العليا ألا تسمح للإدارة الوسطى والمباشرة بقفل نوافذ أو مخارج الترقية والتقدم لمرؤوسيههم ، بل تشجعهم على فتح هذه النوافذ والمخارج .

٩- تقديم برامج التعليم والتدريب الخارجى للأفراد :

كثير من التعليم لا يمكن تحصيله من الوظيفة ، وبالتالي تسمح بعض المنظمات لبعض العاملين فيها بحضور دورات تدريبية فى مجالات معينة أو الالتحاق ببعض المعاهد والكليات التعليمية من أجل تحصيل معرفة معينة .

١٠- بعض النتائج المستفادة من خبرات

إدارة الأفراد فى تطوير الأفراد :

وجد أنه من المفضل اشراك الزوجة فى القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للفرد وخاصة قرارات النقل فى مكان العمل ، الترقية ، القيام بوظيفة أخرى . كما أن إدارة الأفراد يجب أن تساعد الأفراد على النجاح فى وظائفهم الجديدة عند الترقية وتسمح لهم بمرور الرجوع لوظائف مماثلة لوظائفهم السابقة إذا رغبوا فى ذلك .

وكلما توافرت المعلومات ، وعرفها الأفراد العاملون بالمنظمة عن الوظائف ،
مسئولياتها ، خطوات متوقعة ، فرص متاحة الخ كلما أدى ذلك إلى نجاح
برنامج التطوير الوظيفي بالمنظمة .

حالات

حالة البرامج التدريبية

لدى بنك الخليج

تعتمد البرامج التدريبية فى بنك الخليج على نوع النشاط ومجال العمل الذى يقوم به الفرد داخل المنظمة حيث يمكننا بأن هذه البرامج تقسم إلى قسمين

أ - نظرى ب - عملى

* التدريب النظرى :

التدريب بنوعيه من مهام شئون الموظفين حيث تختار الأفراد حسب الحاجة والبرامج المعدة لذلك من قبل مسئول التدريب الداخلى ، حيث يتم التدريب النظرى حسب الحاجة والضرورة ، ولا تتوافر فى البنك خطة كاملة مدروسة يدير عليها البنك بصورة منتظمة ، إنما ولظروف العمل وبسبب فتح فروع جديدة فإن البنك يحاول أن يسد العجز عن طريق تدريب بعض الأفراد وبناء على توصية من مدير الفروع . حيث يتم تدريبهم داخل المنظمة .

* كيف يتم التدريب :

تظهر الحاجة المطلوبة من الأفراد وهذا يعتمد على حاجة الفروع الجديدة حيث يختار مجموعة من المركز الرئيسى ويجرى توزيع هذه المجموعة على فترات دورية لينغضى كل قسم لمدة معينة غالباً ما تكون شهر واحد .

ثم هناك نوع آخر للتدريب الداخلى يحدث عند الترقية أو النقل حيث يعهد لمدير الدائرة بأن يدرب الشخص المنقول أو الجديد على نظام وطرق العمل وفى حالة اكتساب الفرد لهذه المعرفة يوضع على الوظيفة الجديدة حسب الأصول .

كذلك يمكننا القول بوزن هناك نوع ثالث من التدريب النظرى ولكنه تدريب خارجى حيث تنزل نشرة داخلية من إدارة شئون الموظفين إلى كافة المنتسبين

للمنظمة للاحاقهم فى دورات دراسية لمدة ثلاثة شهور (دراسة مسائية) خارج نطاق البنك لدى معهد المصرف المتخصص فى بعض الدراسات المصرفية حسب الرغبة .

* أما التدريبات العملية :

فهى نوعان :

١ - تدريب داخلى ٢- تدريب خارجى .

بالنسبة للتدريب الداخلى :

وهى من اختصاص الأفراد الذين يعملون على الأجهزة والأدوات مثل العاملين على أجهزة الكمبيوتر أو الميكرو فيلم أو مكائن ترحيل الحسابات أو التلكس حيث تعقد دورات تدريبية للأفراد المنتسبين أو الجدد ، حيث تعقد الدورة لمدة أسبوع يكتب الأفراد من خلالها معرفة كاملة عن طرق التشغيل والترحيل والإيداع وطباعة التلكس والآلات الحاسبة كل حسب تخصصه ورغبته وحاجة البنك إليه .

* أما بالنسبة للتدريب الخارجى :

فقد يكون تدريب نظرى أو عملى أو كليهما ، وغالبا ماتكون هذه التدريبات من حصة رجال الإدارة الوسطى ، حيث تتطلب الحاجة بعض الأفراد لدراسة بعض الأمور المستجدة سواء فى عالم البنوك أو فى عالم الكمبيوتر أو فى عالم الإدارة وهذه الدراسة تجرى على نفقة البنك الخاصة وعادة ماتكون الدراسة قصيرة ، والمعلوم أن هذه الدراسات لا تتم إلا خارج الكويت حيث المعاهد المتخصصة والشركات صاحبة الخبرة والدراية فى مثل هذه الأمور .

* تدريبات السلامة :

وهى من اختصاص مسئول الأمن لدى بنك الخليج حيث تعرض الأفلام والندوات والمحاضرات داخل قاعة مخصصة لهذا الغرض تتوافر فيها أجهزة العرض اللازمة ، وعادة مايكون هذا التدريب موجه لكافة العاملين والمنتسبين للبنك حيث

تعرض أفلام مكافحة الحريق وطرق مواجهة الخطر وطرق مواجهة التخريب وما أشبه بذلك .

والمطلوب :

- تقييم كفاءة التخطيط للعملية التدريبية بينك الخليج .
- كفاءة تحديد برامج التدريب المقدمة .
- تقييم البرامج التدريبية المتقدمة .
- ماهى اقتراحاتك الأخرى للحصول على نظام أكفأ للتدريب فى بنك الخليج.

الباب الرابع

الفصل التاسع : تحديد هيكل الأجور

الفصل العاشر : تحديد الأجور التشجيعية

الباب الرابع

المقابل المادى للعمل

يذهب العامل للعمل من أجل الحصول على حوافز معينة تشبع حاجاته المختلفة . وتلك الحوافز هي المحركة لسلوك العامل لأداء عمل معين بكفاءة . وكلما كانت تلك الحوافز ذات قيمة لدى العامل ، ومرتبطة بضرورة قيامه بعمل معين بكفاءة محددة ، وإن ذلك العمل فى حدود قدراته ، ويشعر أن تلك الحوافز عادله دفعت تلك الحوافز العامل إلى استمرار العمل بمستوى أداء مرتفع . وهذه الحوافز قد تكون حوافز مادية متمثلة فى الأجر والعلاوات ، البدلات المختلفة ، معاشات ، مكافآت ، وجبات غذائية ، ملابس ، وسكن مدفوع الاجر الخ . وقد تكون حوافز معنوية متمثلة فى علاقات عمل جيدة ، مشاركة فى اتخاذ القرار ، احترام متبادل بين الإدارة والعاملين ، تقدير من الإدارة للعاملين ، ووظيفة مصممة لتحقيق ذات العاملين فى أعمالهم الخ . وفى الغالب نظام الحوافز فى معظم المنظمات يتضمن حوافز من النوعين - الحوافز المادية والحوافز المعنوية يحددها رغبة العاملين ، قدرة المنظمة المالية ، وطبيعة أعمال المنظمة ، ونظم الحوافز الموجودة فى الشركات المماثلة والمنافسة . وهذا الباب موجه فقط لتغطية الحوافز المادية للعاملين وكيفية إدارتها وتحديدها . أما الحوافز المعنوية للعاملين فيمكن الرجوع إليها فى مراجع أخرى مثل مراجع السلوك التنظيمى أو بعض مراجع إدارة الأفراد .

ويمكن تجميع الحوافز المادية (المقابل المادى للعمل) فى المسميات التالية :

- ١- الاجر الاساسى النقدي : وهو يتمثل فى المقابل المادى الذى يمرض العامل على قيامه باداء مهام وظيفة معينة لها مسؤوليات معينة وتؤدي فى ظروف عمل

محددة وتتطلب فيمن يشغلها مؤهلات معينة .

٢- الزيادات الدورية (العلاوات) : وهي تعويض على ازدياد خبرة العامل في وظيفته نتيجة لعامل الزمن .

٣- الأجور الإضافية : وتتمثل في المقابل المادى نتيجة لقيام العامل بجهد إضافي أو بعمل إضافي أو تعرضه لظروف عمل استثنائية . وبعض منها يدفع نقدى مع المرتب مثل المكافآت والبدلات المختلفة ، والبعض الآخر لا يدفع نقدى للعاملين ولكن تتحمل المنظمة تكلفته مثل التأمينات ، العلاج الطبى ، السكن مدفوع الأجر ، اشتراك العاملين فى النوادى ، نقل العاملين إلى العمل ، وجبات غذائية مدفوعة ، ملابس مشتراة للعاملين الخ .

٤- الأجور التشجيعية : وهى الأجور التى تدفع للعاملين لتشجيعهم لزيادة انتاجيتهم عن معدلات الأداء العادية وتسمى أحيانا حوافز الانتاج .

وأحيانا لا تكفى الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية فى دفع العاملين للعمل والزامهم بالالتزام بقواعد وإجراءات العمل والمحافظة على ممتلكات المنظمة ، بل يلزم وجود نظام جزاءات بالمنظمة بجوار تلك الحوافز الإيجابية ، ولذلك سوف يتضمن هذا الباب الفصل التاسع وهو عن تحديد هيكل الأجور . ويغطى تحديد الأجر الأساسى ، الزيادات الدورية ، والأجور الإضافية . أما الفصل العاشر فيتناول تحديد الأجور التشجيعية . أما نظام الجزاءات فسوف يتم تناوله فى فصل لاحق .

الفصل التاسع

تحديد هيكل الأجور

غالبا ما يطلق لفظ أجر إذا كان العامل يتقاضى أجره بالساعة أى يحسب أجره على أساس عدد الساعات التى عملها فى اليوم أو فى الأسبوع . وهو غالبا يدفع فى نهاية اليوم أو نهاية الأسبوع . أما لفظ مرتب فهو الذى يتقاضاه الفرد مقابل عمله فترة زمنية معينة (فى الغالب شهر) على وظيفة معينة . ولكن فى هذا الكتاب سوف يستخدم لفظ أجر ليعبر عن التعويض المادى الذى يدفع لأى فرد فى المنظمة مقابل عمله فى وظيفة معينة بصرف النظر عن طريقة دفعه أو فترات دفعه . ولذلك فلفظ الأجر هنا يطلق على كل من الأجور والمرتبات .

وحتى يمكن تحديد هيكل الأجور السليم بالمنظمة يلزم تحديد الأجر الأساسى العادل لكل وظيفة . وتقييم الوظائف وسيلة أساسية لتحديد الأجر الأساسى . وإذا ماتم تحديد أجور الوظائف من خلال تقييم الوظائف أمكن انشاء هيكل الأجور عن طريق تجميع كل مجموعة من الوظائف متشابهة أو متقاربة فى قيمتها فى درجة مالية معينة . وبذلك ينشأ لدينا الدرجات المالية . وهو ما يطلق عليها هيكل الأجور بالمنظمة . وتقييم الوظائف هو وسيلة تحديد أجرها فى معظم الوظائف بالمنظمة . غير أنه قد يستثنى من ذلك وظائف رجال الإدارة العليا ووظائف بعض المهنيين والمستشارين حيث أن تقييم هذه الوظائف يأخذ فى الاعتبار المؤهلات الفريدة لشاغليها ، ندرة رجال الإدارة والمهنيين الأكفاء ، علاوة على قيمتها النسبية بالنسبة للوظائف الأخرى بالمنظمة . ولذلك سوف يغطى هذا الفصل تقييم الوظائف ، مبادئ نظام الأجور الجيد ، المكونات الأساسية لهيكل الأجور .

أغراض نظام الأجور بالمنظمة :

يهدف نظام الأجور العادل بالمنظمة إلى جذب الأفراد الأكفاء للعمل بالمنظمة ودفعهم للعمل بكفاءة وبمستوى أداء مرتفع . والنظرية الكلاسيكية للإدارة اعتبرت الاجر الحافز الاساسى الذى يدفع العاملين على العمل . اما نظرية العلاقات الانسانية فأضافت حوافز اخرى اساسية بجانب الاجر كدوافع العاملين مثل مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات ، معنوياتهم ، احترامهم ، واشباع حاجاتهم الاجتماعية . وهناك من رواد نظرية الادارة الحديثة من اعتبر الاجر عامل وقاية وليس دافع حيث يمنع حالة عدم رضاء العاملين . وبالرغم من هذه النظريات ، فقد اظهرت كثير من الدراسات وخاصة فى الدول النامية أن الأجور ما زالت تعتبر من الدوافع الأساسية للعمل . وأن العاملين الذين يشعرون بالرضاء عن أجورهم فى الغالب يقل معدل غيابهم ويقل معدل دوران العمالة لديهم .

كما أن وجود نظام أجور عادل وجيد بالمنظمة يمكن من معرفة تكلفة الأجور حتى يمكن أدارتها ورقابتها ، ويرفع من معنويات العاملين ، ويقلل معدل شكاوى العاملين ، ويقلل من اضرابات العاملين .

المبادئ الأساسية لنظام الأجور

ينبنى مراعاة هذ المبادئ حتى يمكن إعداد نظام أجور جيد وهذه المبادئ هى :-

- (١) إن الاختلاف فى أجور الوظائف ينبغى أن يكون أساسه الاختلاف فى متطلبات هذه الوظائف من أعمال ومسؤوليات ، وظروف عمل ، وفى المؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها .
- (٢) يجب أن يكون مستوى الأجور فى المنظمة متقارب أو يعادل مستوى

- الأجور لنفس المنظمات التى تعمل فى نفس الصناعة .
- (٣) يجب أن نفرق بين الوظيفة وشاغلها ، الأجر دائما يخصص للوظيفة والفرد يشغل الوظيفة بأجرها المحدد . ماعدا فى بعض وظائف الادارة العليا ، حيث تلعب خصائص بعض افراد رجال الادارة الشخصية دور فى تحديد اجورهم .
- (٤) أن يدفع أجر متساو لنفس العمل . وذلك لا ينفى امكانية اختلاف الأجر لنفس الوظائف ولكن فى حدود الدرجة العالية المالية وغالبا ما يحدث هذا الاختلاف نتيجة للأقدمية فى الوظيفة أو الاختلاف فى العالورة الدورية .
- (٥) أن العدالة فى نظام الأجور تستلزم تعويض بعض الأفراد عن انتاجهم ومساهماتهم المتميزة ، ويتم ذلك من خلال برنامج الأجور التشجيعية فى المنظمة أو من خلال الترفقيات المتقاربة .
- (٦) يجب أن يخبر العاملين واتحادات العمال باجراءات أعداد نظام الأجور وموقع أجره فى هيكل الاجور بالمنظمة ، وكيف تم تحديده .

المكونات الاساسية لهيكل الأجور

- حتى يمكن أن نصل لهيكل أجور جيد ينبغي أن يبنى على المكونات التالية :
- (١) يحدد الأجر الأساسى بناء على وصف الوظيفة ومؤهلات من يشغلها ويتم ذلك بواسطة تقييم الوظائف الذى يحدد قيمه النسبية للوظائف حسب اختلاف أعمال ومسئوليات وظروف أداء ومؤهلات من يشغل كل وظيفة .
- (٢) بعد تحديد أجر كل وظيفة يتم إنشاء هيكل الأجور العادل للوظائف ويعمل ذلك الهيكل اذا أستلزم الأمر ليتفق مع مستوى الأجور فى الصناعة التى تعمل بها المنظمة وفى نفس المنطقة الجغرافية . وبعض الشركات تأخذ استراتيجية أن يكون مستوى أجورها أعلى من مثيلاتها فى الصناعة ، والبعض

الآخر يعمل على تساوى أجورها مع مستوى الأجور فى الصناعة ، والبعض الآخر يدفع أجور أقل . وعلى الإدارة العليا أن تقرر حسب ظروفها أى استراتيجية أجور سوف تستخدمها .

(٣) يضاف للأجر الاساسى المحدد بواسطة تقييم الوظائف زيادات (علاوات) لتمويض الأقدمية وارتفاع مستوى الكفاءة للأفراد . ويكون ذلك فى حدود مدى الدرجة المالية .

(٤) يدفع للأفراد أجور حافزة (أجور تشجيعية) لتعويضهم عن عملهم المميز . وهى أما أن تدفع على أساس فردى أو على أساس جماعى كما سيظهر فى الفصل القادم (الفصل العاشر) .

(٥) معظم الوظائف يحدد أجورها بناء على أعمال الوظيفة ومسؤوليات وظروف ادائها ومؤهلات من يشغلها . ماعدا وظائف الإدارة العليا وبعض الوظائف المهنية التخصصية حيث تلعب المواصفات والمؤهلات الشخصية لشاغلى هذه الوظائف دور أساسى فى تقييمها .

(٦) دائما يحدث تغيرات فى هيكل الأجور . وذلك لوجود حركة فى الأفراد مثل الترقية ، النقل ، التدريب وكذلك نتيجة لتغير تقييم الوظيفة ، مما يستلزم أحداث تغيرات فى أجور العاملين وتقوم إدارة الأفراد بالأشراف على إدارة الأجور .

معايير مستوى الأجر العادل

توجد عدة معايير للحكم على مدى عدالة مستوى الأجر هى :

(١) متطلبات الوظيفة ومن يشغلها ومستوى الأجور السائد فى الصناعة المماثلة بنفس المنطقة الجغرافية .

(٢) قدرة المنظمة على الدفع : فالمنظمات التي تحقق بصفه مستديمة معدل مبيعات وارباح مرتفعة تكون لديها قدرة لدفع أجور ذات مستوى أعلى من مثيلاتها فى الصناعة .

(٣) تكلفة مستوى المعيشة : فينبغى أن يعدل هيكل الأجور ليتناسب من التغير فى مستوى المعيشة والتضخمات التي تحدث فى الأسعار حتى لا تقل الأجور الحقيقية للعاملين . كما ينبغى أن يغطى الحد الأدنى تكلفة المعيشة الدنيا للعامل والتي تضمن له معيشة كريمة .

(٤) أن يتميز الأجر فى حالة تميز الإنتاج : ويتم ذلك فى العادة من خلال نظام الأجور التشجيعية .

(٥) كما أن الأجر ينبغى أن يعكس قدرة شاغلى الوظيفة وقوة مساومتهم عند التعاقد مع المنظمة .

(٦) وأن يتمشى مع القوانين المنظمة للأجور بالدولة .

تقييم الوظائف :

كما سبق القول ، يتم أعداد تقييم الوظائف للوصول إلى الأجر الأساسى العادل للوظائف . وتقييم الوظائف هو نظام رسمى لمعرفة القيمة النقدية النسبية للوظيفة بالمنظمة . ويعرفه البعض بأنه تحديد الأجر الواجب دفعه للوظيفة بناء على متطلبات ومسؤوليات وظروف عمل الوظيفة ومؤهلات من يشغلها متناسبا مع وصف الوظائف الأخرى بالمنظمة ومستوى الأجر فى نفس الصناعة وقدرة المنظمة على الدفع ومستوى المعيشة . ويعتمد تقييم الوظائف على توصيف الوظائف . ولذلك لا يمكن أعداد تقييم للوظائف إلا إذا وجدت كشوف وصف الوظائف معده مسبقا . ويوجد عدة طرق لتقييم الوظائف هى :-

جدول ١/٩
جدل ترتيب الوظائف

الوظائف	أ	ب	ج	د	هـ	النقاط
أ		✓		✓	✓	٤
ب			✓	✓		٣
ج	✓	✓		✓	✓	٥
د					✓	٢
هـ						١

فجدول الترتيب ١/٩ يظهر أن ترتيب تلك الوظائف هو ج ، أ ، ب ، د ، هـ . وتمتاز هذه الطريقة أن المقارنة ثنائية بدلاً من مقارنة جميع الوظائف مع بعض . مما يجعلها أسهل وأدق . وتصلح طريقة الترتيب إذا كان عدد الوظائف التي يتم تقييمها صغير وتمتاز بسرعة تقييم الوظائف وأقل تكلفة ، ولكنها لا تصلح لتقييم الوظائف في المنظمات الكبيرة حيث يكثر عدد الوظائف

(٢) طريقة الدرجات

تبدأ الطريقة بإيجاد درجات معينة للوظائف . وكل درجة بها مواصفات وشروط بشكل تسمح أن يندرج تحتها عدة وظائف ذات أعمال ومسؤوليات وظروف عمل ومؤهلات لشاغلها تكون متقاربة . ويمكن بقدر الأمكان تمييز وظائف هذه الدرجة عن وظائف الدرجات الأخرى . وتكون الدرجات عن طريق تشكيل لجنة من العاملين على أن يكون من بينهم مدير شؤون الأفراد . حيث تستعرض هذه

اللجنة وصف الوظائف الموجودة بالمنظمة . وتقسم هذه الوظائف إلى مجموعات مميزة من ناحية الأعمال المطلوبة لانجازها ومسئولياتها وظروف ادائها ومؤهلات شاغليها . وتقوم اللجنة باعطاء وصف عام مركز عن كل مجموعة من الوظائف وهذا الوصف يعتبر وصف لدرجة معينة . وهكذا يمكن أعداد درجات الوظائف . وبعض الشركات تعتمد على وصف الدرجات المعد مسبقا بواسطة بعض المنظمات أو بواسطة القانون . فعلى سبيل المثال أنشأ القانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ لنظام العاملين بالقطاع العام تسعة درجات ولكل درجة وصف معين . ووصف القانون الدرجة الممتازة بأنها :

« تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلها برئاسة إحدى وحدات القطاع العام أو الأشراف على أحد الأنشطة الرئيسية في الشركة أن وجدت والتي تتكون غالبا من عدد من التقسيمات الداخلية . وتتضمن واجبات ووظائف هذه الدرجة تحديد السياسات والخطط العامة والاهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تنفيذها . كما يقوم شاغلوا وظائف هذه الدرجة باجراء الاتصالات بغرض تمثيل الشركة والارتباط بأسمها . ولشاغلي وظائف هذه الدرجة حرية تصرف ولهم سلطة إصدار القرارات المتعلقة بالاهداف والسياسات العامة للوحدة وكذا برامج العمل والاعتماد النهائي للأعمال . وقد يترتب على خطأ شاغل هذه الدرجة الحاق أضرار جسيمة بمصالح وخطط الدولة . ويتطلب شغل هذه الوظائف ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة الشاملة والعميقة مع توافر مؤهل عالٍ مناسب وخبرة لا تقل عن سنة في تقلد المناصب الإدارية العليا وقدرة فائقة في التوجيه والقيادة وتخطيط ووضع السياسات والأهداف » .

وأذا ما تم إنشاء الدرجات أو الاعتماد على وصف درجات موجودة بالفعل . تقوم لجنة من الأفراد بتوزيع الوظائف التي بالمنظمة على تلك الدرجات ، وذلك بقرارة وصف كل وظيفة ومؤهلات شاغلها (من كروت وصف الوظائف وكروت

مواصفات شاغلي الوظائف) ، ثم تحديد أى الدرجات يقع فيها وصف تلك الوظيفة ومؤهلات شاغلها . وتعتبر هذه الدرجة هى درجة هذه الوظيفة . وهكذا يتم توزيع الوظائف على درجات . والذي يحدد عدد الدرجات التى تنشأ هو عدد الوظائف الموجودة بالمنظمة ودرجة تنوعها ، فكلما كثر عدد الوظائف وتنوعت فى متطلبات أدائها كلما زاد عدد الدرجات المستخدمة . والعدد المناسب للدرجات هو العدد الذى يمكن فيه تمييز وظائف كل درجة . فلا يكون كثيرا بشكل يصعب معه التمييز ، ولا يكون قليل بشكل تتضمن الدرجة وظائف عديدة ولكنها مختلفة فى متطلباتها أو فى وصفها اختلاف كبير وملحوظ . وهذه الطريقة سهلة الاستخدام وغالبا ما ينتشر استخدامها فى القطاع الحكومى والقطاع العام . ولكن يعاب عليها أن القائم بتدريج الوظائف يدرج كل وظيفة بناء على وصف عام لكل درجة . وهناك احتمال وجود وظائف لا تعبر عنها درجات معينة . أو وظائف يجد القائم بالتدريج صعوبة فى تحديد بأى الدرجات يضع فيها الوظيفة وذلك لاعتماده على وصف عام للدرجات يقابله بوصف مخصص للوظائف .

(٣) طريقة النقاط

وتهدف هذه الطريقة إلى إعطاء قيمة رقمية فى شكل نقاط لكل وظيفة . والوظيفة التى تأخذ عدد من النقاط أكثر تعتبر قيمتها أعلى من الوظيفة التى تأخذ عدد نقاط أقل . وهذا يعنى أن أعمال ومسؤوليات وظروف ومتطلبات أداء الوظيفة الأولى أكبر وأصعب من الوظيفة الثانية . وتتضمن هذه الطريقة الخطوات التالية :

(١) تحديد الوظائف التى سيشغلها التقييم . وفى العادة ينبغى أن تقيم جميع الوظائف بالمنظمة . وأن كان أحيانا تستثنى بعض وظائف الإدارة العليا وبعض وظائف المهنيين أو رجال الاستشارة . لأن مثل هذه الوظائف تعتمد قيمتها ليس فقط على أعمال الوظيفة ومسؤولياتها ولكن على شخصية شاغلها

ومدى توافر خصائص وصفات معينة متميزة خاصة به تستفيد منها المنظمة .
(٢) إنشاء جدول أو معيار التقييم : وهو عبارة عن جدول يتضمن عوامل التقييم وعناصرها الجزئية موصوفة وصف واضح ودقيق وبه درجات معيارية لكل عامل ولكل عنصر . ويتم تقييم عوامل الوظائف وعناصرها بمقارنتها بالوصف المعيارى الموجود فى جدول التقييم وتمطى درجات معينة ، ثم تجمع درجات عوامل كل وظيفة لمعرفة مجموع النقاط التى حصلت عليها . ويلزم حتى نعد جدول أو معيار التقييم القيام بالآتى :-

(أ) تحديد عوامل التقييم : ينبغى أن يكون تلك العوامل موجودة فى كل الوظائف التى سيشغلها التقييم ولكن بدرجات مختلفة . وأذا وجد عامل ذات درجة واحدة فى جميع الوظائف ينبغى عدم ادراجه ضمن عوامل التقييم . فإذا كان عامل مثل ساعات العمل هو ٨ ساعات لكل الوظائف ، فلو أدرج كعامل من عوامل التقييم فسوف تحصل جميع الوظائف على درجة واحدة فيه لتساوى الوظائف فى ساعات العمل ، وبالتالي لن يؤثر على درجة التميز الموجودة فى تقييم الوظائف . وعوامل التقييم فى الغالب تتضمن عوامل مثل المهارات المطلوبة للوظيفة ، الجهد ، المسئولية ، ظروف العمل . والذى يحدد تلك العوامل وصف الوظائف فبقراءة كروت وصف الوظائف الموجودة بالمنظمة يمكن تحديد عوامل التقييم التى ستستخدم . وبعد تحديد تلك العوامل يتم إعطاء مفهوم لها بشكل واضح ودقيق .

(ب) تحديد العناصر الفرعية لكل عامل . فعامل ظروف العمل يمكن أن يقسم إلى عناصر فرعية مثل الأضاءة ، التهوية ، الحرارة ، والتعرض لللاثرية . وعوامل المسئولية يقسم لعناصر مثل المسئولية عن أموال ، أشخاص ، آلات ، مواد ، وأمن الآخرين . ويتم إعطاء تعريف واضح ودقيق لكل عنصر .

(ج) تقسيم العناصر إلى درجات : فعلى سبيل المثال يقسم عنصر المسئولية

عن أموال إلى درجات : مشول عن أموال مليون جنيه فأكثر ، عن أموال ٥٠٠٠٠٠ جم ، عن أموال ٢٥٠٠٠٠ حم ، عن أموال ١٠٠٠٠٠ جم ، عن أموال ٥٠ ٠٠٠ جم ، عن أموال ١٠٠٠٠ عن أموال أقل من ١٠٠٠٠ جم . وكل درجة يعطى لها تعريف واضح ودقيق .

(د) أعطاء درجات (نقاط) لكل عامل ولكل عنصر : حيث يتم تحديد الحد الأقصى للنقاط أو الدرجات التي تستخدم في التقييم . ويفرض أنها ١٠٠٠ نقطة . ويتم توزيع هذه الدرجات (١٠٠٠ نقطة) على العوامل حسب قيمتها النسبية لباقي العوامل . ويقوم بذلك التوزيع لجنة من رجال الإدارة لديها خبرة ومعرفة جيدة بالقيمة النسبية لعوامل الوظائف بالمنظمة . يفرض أن عامل ظروف العمل أخذ النقاط التالية :-

ظروف العمل ٢٠٠ نقطة

- حرارة ١٠٠

- أثرية ٢٥

- ضوضاء ٧٥

ثم توزع درجات كل عنصر على درجاته ، فعنصر الحرارة قد توزع درجاته كالآتي :-

الحرارة (١٠٠ نقطة)

مرتفعة جداً ١٠٠ نقطة

متوسطة ٥٠ نقطة

ضعيفة ٢٥ نقطة

وبذلك يتم الحصول على جدول معيارى للتقييم به عوامل وعناصر ودرجات التقييم وبه تعريف دقيق وواضح لكل عامل وعنصر ، وموزعة عليه درجات التقييم .

(٣) أعطاء قيم للوظائف الحالية : حيث تشكل لجنة لكل مجموعة من الوظائف الحالية . وتقوم هذه اللجنة بقراءة كرت وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها وتعطى لكل وظيفة درجة معينة مبنية على الدرجات لكل عامل وعنصر خاص بهذه الوظيفة ، وذلك عن طريق قياس الوضع الحقيقي لكل عنصر وعامل على المعيار الذى تم أعداده ، وهكذا يمكن الحصول على قيم فى شكل نقاط لكل وظيفة . وتوضع هذه القيم فى جدول يظهر نتائج تقييم كل الوظائف.

(٤) طريقة العوامل المقترنة

وفكرة هذه الطريقة هى تقييم الوظائف الموجودة بالمنظمة بقيمة نقدية (أجر) وذلك عن طريق تحديد القيمة النسبية لعوامل كل وظيفة مقارنة بالقيمة النقدية لعوامل الوظائف المعيارية بالمنظمة . والوظائف المعيارية هى الوظائف المماثلة لجميع وظائف المنظمة والتى يرى العاملين بالمنظمة أن أجرها مقبول فى نظرهم وعادل ويتمشى مع مستوى الأجور لمثل هذه الوظائف فى الشركات المماثلة فى نفس الصناعة . وخطوات هذه الطريقة تتلخص الأتى :-

١- تحديد العوامل التى سيتم التقييم على أساسها مثل المجهود، المهارة ، المسئولية ، ظروف العمل . وينبغى أن تغطى العوامل المستخدمة العوامل الموجودة فى الوظائف التى سيتم تقييمها .

٢- تحديد عينة من الوظائف ممثلة لجميع أنواع أو مجموعات الوظائف الموجودة بالمنظمة ويكون أجر هذه الوظائف عادل ومعقول فى نظر العاملين ومناظر لمستوى الأجور لمثل هذه الوظائف فى الشركات المماثلة . ويحدد أجر هذه الوظائف المعيارية .

٣- يوزع أجر كل وظيفة معيارية على العوامل التى تم تحديدها ويعطى لكل عامل قيمه نقدية من الأجر الكلى للوظيفة بحيث يكون مجموع القيم

النقدية لعوامل كل وظيفة تماثل أجر الوظيفة ، وتحدد القيمة النسبية لكل عامل على أساس أهمية هذا العامل بالنسبة للوظيفة . والذي يقوم بذلك هو لجنة التقييم . يفرض وجود خمسة وظائف معيارية هي أ ، ب ، ج ، د ، هـ . فبعد الخطوة (٣) يمكن الحصول على جدول لتقييم عوامل الوظائف الخمس كالتالى :

الوظيفة	نقطة الأجر	المهارة	المسئولية	المجهود	ظروف العمل
أ	٣٠٠ جم	١٧٠ جم	٩٠ جم	٢٠ جم	٢٠ جم
ب	٢٧٠ جم	١١٠ جم	١٠٠ جم	٤٠ جم	٢٠ جم
جـ	٢٢٠ جم	٩٠ جم	٦٠ جم	٣٠ جم	٤٠ جم
د	١٧٠ جم	٥٠ جم	٢٥ جم	٤٥ جم	٥٠ جم
هـ	١٥٠ جم	٢٠ جم	٢٥ جم	٦٠ جم	٤٥ جم

(٤) وبناء على هذا الجدول يتم تقييم عوامل الوظائف الأخرى . فلتقييم الوظيفة «ح» يُقرأ عامل المهارة من وصف الوظيفة للوظيفة «ح» . يفرض أنه أقرب ما يكون إلى وصف مهارة الوظيفة «ب» ، فبمعنى أن قيمة المهارة فى الوظيفة «ح» = ١١٠ جم . وبالنسبة لعامل المسئولية فى الوظيفة «ح» يفرض أنه أقرب ما يكون هو لعامل المسئولية فى الوظيفة «أ» (٩٠ جم) ، وعامل المجهود أقرب ما يكون للمجهود «هـ» (٦٠ جم) وظروف العمل فى الوظيفة «ح» أقرب ما يكون إلى ظروف العمل فى الوظيفة «أ» (٢٠ جم) . وبذلك تكون الوظيفة «ح» = ٢٨٠ جنيه (١١٠ + ٩٠ + ٦٠ + ٢٠ جم) . وهكذا يحصل على قيم نقدية لباقي الوظائف فى المنظمة .

وهذه الطريقة تكون مناسبة إذا كانت عوامل المقارنة محددة وأعضاء لجنة التقييم على علم تام بوصف كل عامل فى الوظائف المختلفة حتى يتمكنوا من تحديد مع أى عامل من أى وظيفة فى جدول المقارنة يتعامل عامل الوظيفة التى يتم تقييمها .

تحديد هيكمل الأجور

باستعراض طرق تقييم الوظائف السابقة ، نكون قد عرفنا قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقى الوظائف فى المنظمة . وأخذت هذه القيمة شكل الترتيب فى طريقة الترتيب ، وشكل الدرجات فى طريقة الدرجات ، وشكل معين من النقط فى طريقة النقط ، وقيمة نقدية فى طريقة العوامل المقارنة . وطريقة العوامل المقارنة تعطى القيمة النقدية العادلة لاجر الوظيفة بشكل مباشر ولكن الطرق الثلاثة الأولى ينغى تحويل ترتيبها أو درجاتها أو نقاطها إلى قيم نقدية للوظائف . ثم تنشأ بعد ذلك الدرجات المالية للوظائف . ويعرف نظام العلاوات داخل كل درجة ، ثم تحدد الأجور الإضافية التى تدفع لكل وظيفة . وهذا ما سيتم مناقشته فى الصفحات اللاحقة .

(أ) تحديد القيمة النقدية العادلة النسبية لأجر الوظائف :

فى طريقة الترتيب تم التوصل إلى الترتيب للوظائف حسب صعوبة وزيادة متطلبات الوظيفة . فالوظيفة ذات المتطلبات الأكثر ترتب فى الأول ، وذات المتطلبات الأقل ترتب فى الآخر . فيتم وضع هذا الترتيب ووضع الأجور الحالية . والمفروض أن يتناسب الأجر مع موضع الوظيفة من الترتيب . فبفرض تم الحصول على الترتيب والأجور الحالية لوظائف إحدى المنظمات .

رقم الوظيفة	الترتيب	الأجور الحالية
١ مدير العام	الأول	٦٠٠٠ جم
٢ نائب المدير العام	الثاني	٤٨٠٠ جم
٣ مدير إنتاج	الثالث	٤٨٠٠ جم
٤ مدير تمويل	الرابع	٣٥٠٠ جم
٥ مدير تسويق	الخامس	٥٠٠٠ جم
٦ مهندس تصميمات	السادس	٣٠٠٠ جم
٧ رئيس قسم	السابع	٢٤٠٠ جم
٨ ملاحظ	الثامن	٢٠٠٠ جم
٩ ميكانيكي	التاسع	١٨٠٠ جم
١٠ نجار	العاشر	٢٠٠٠ جم
١١ عامل فني	الحادي عشر	٩٦٠ جم

فيلاحظ من ذلك أن الأجور الحالية تتناسب مع ترتيب الوظائف فيما عدا وظيفة نائب المدير العام حيث يلاحظ أن أجرها الحالي منخفض عن المفروض أن يدفع لها . حيث أنه ينبغي أن يكون أجرها أقل من ٦٠٠٠ ولكن أكثر من ٤٨٠٠ جم وهو ٥٤٠٠ . وكذلك مدير التسويق يلاحظ أن أجرها ٥٠٠٠ جنيه في حين أنه ينبغي أن يكون في حدود ٣٢٥٠ جم . وبذلك ينبغي تعديل أجر كل من وظيفة نائب المدير العام ووظيفة مدير التسويق حتى تحقق العدالة النسبية بين الوظائف في المنظمة .

وفي طريقة الدرجات تم تحديد الدرجة الخاصة بكل وظيفة وحتى نحصل على القيمة النقدية لكل وظيفة . نحدد أعلى أجر في المنظمة لأعلى وظيفة تقع في الدرجة الأولى ، ثم نحدد أقل أجر لأقل وظيفة تقع في الدرجة الأخيرة . وبطرح أعلى أجر ناقص أدنى أجر نحصل على مبدئي الأجور . ثم نحدد عدد الدرجات

المالية المطلوبة ، ثم يتم قسمة مدى الأجور على عدد الدرجات لنحصل على مدى كل درجة . ومنه نعرف الحد الأدنى والحد الأقصى لكل درجة . ونعرف أجر الوظيفة بمعرفة أى الدرجات تقع فيها . بفرض توافر للمعلومات التالية :

أعلى أجر لوظيفة فى أعلى الدرجات = ١٢٠٠٠ جم

أدنى أجر لوظيفة فى أدنى الدرجات = ٢٠٠٠ جم

عدد الدرجات = ١٠ درجات

فيكون القيمة التقديرية للدرجات المالية هي :-

مدى الأجور = ١٢٠٠٠ - ٢٠٠٠ = ١٠٠٠٠ جم

مدى كل درجة = $\frac{10000}{10} = ١٠٠٠$ جم

الدرجات المالية

الأولى ١١٠٠٠ لأقل من ١٢٠٠٠ جم

الثانية ١٠٠٠٠ " ١١٠٠٠ "

الثالثة ٩٠٠٠ " ١٠٠٠٠ "

الرابعة ٨٠٠٠ " ٩٠٠٠ "

الخامسة ٧٠٠٠ " ٨٠٠٠ "

السادسة ٦٠٠٠ " ٧٠٠٠ "

السابعة ٥٠٠٠ " ٦٠٠٠ "

الثامنة ٤٠٠٠ " ٥٠٠٠ "

التاسعة ٣٠٠٠ " ٤٠٠٠ "

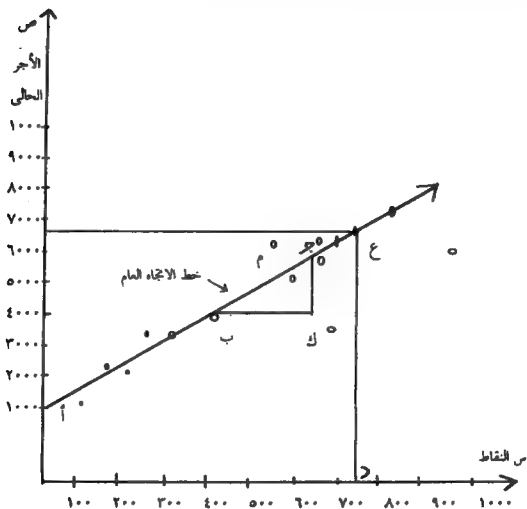
العاشرة ٢٠٠٠ " ٣٠٠٠ "

فإذا كانت وظيفة محاسب تقع فى الدرجة الرابعة فيعنى أن الحد الأدنى للأجر

هو ٨٠٠٠ جم فى السنة والحد الأقصى لأجر هذه الوظيفة هو ٩٠٠٠ جنيه فى

السنة .

وفي طريقة النقط تم الوصول إلى قيم في شكل نقط لكل وظيفة . ويمكن الحصول على معلومات عن الأجور الحالية لهذه الوظائف . وبذلك يكون لكل وظيفة عدد معين من النقاط (س) وقيمة أجر حالي (ص) . ويمكن الوصول إلى الأجر العادل وهو الأجر الذي يزيد كلما زاد عدد نقط الوظيفة بالمقارنة بغيرها من الوظائف (وذلك أما باستخدام الرسم البياني أو باستخدام معدلات المربعات الصغرى . ففي حالة استخدام الرسم البياني يوضع على المحور الأفقي درجات الوظائف (نقاط الوظائف) وعلى المحور الرأسى الأجور الحالية . فتحصل على الشكل التالي على سبيل المثال . (شكل ١/٩) .



شكل رقم ١/٩ (طريقة الرسم البياني لتحديد الأجور)

ونخط الاتجاه العام هو الذى يمر بمعظم النقاط أو يتوسطها . وفى حالة الرغبة فى معرفة الأجر العادل لوظيفة مهندس على سبيل المثال والتي نقاطها ٧٥٠ نقطة، يتم أخذ خط عمودى من النقطة «د» ليلتقى مع خط الاتجاه العام فى «ع» ، ثم يتم إسقاط عمود على المحور «ص» ليلتقى معه فى نقطة «هـ» وهى تمثل الأجر العادل لوظيفة مهندس وهو ٦٩٠٠ جم فى السنة ، هكذا يمكن الحصول على الأجور العادلة لجميع الوظائف .

كما أنه يمكن استخدام طريقة المربعات الصغرى (معدلات الخط المستقيم) للحصول على قيمة الأجر العادل لكل وظيفة ، وذلك باستخدام المعادلات التالية :-

$$(١) \quad ص = أ + ب س$$

$$(٢) \quad مج س = ن أ + ب مج س$$

$$(٣) \quad مج س ص = أ مج س + ب مج س ٢$$

وتمثل أ نقطة التقاء خط الاتجاه العام مع المحور «ص» ، «ب» ظل الزاوية ، س تيم الوظائف الرقمية ، ص الأجور الحالية للوظائف ، ن تسلسل عدد الوظائف شكل ١/٩ . وباستخدام المعادلات ٣ و ٢ يمكن معرفة قيمة أ ، ب . ثم تستخدم المعادلة (١) للوصول إلى قيم نقدية عادلة لأجور الوظائف .

أما تحديد القيمة النقدية العادلة للوظيفة فى طريقة العوامل المقارنة ، فإنه كما نضع لنا عند شرح هذه الطريقة أن هذه الطريقة تعطى قيم الأجور النقدية العادلة لوظائف مباشرة فى مرحلة تقييم الوظائف .

أنشاء درجات الوظائف [هيكل الأجور]

كما أتضح لنا أنه بالنسبة لطريقة الدرجات السابق شرحها يتم أنشاء درجات

مالية عند تحديد القيمة التقديرية العادلة للدرجات . ولكن يلزم تحديد هيكل درجات بالنسبة لطريقة الترتيب ، طريقة النقط ، وطريقة العوامل المقارنة . والسبب فى ضرورة إيجاد هذه الدرجات أنه فى حالة وجود عدد كبير من الوظائف فى المنظمة يصعب التعامل مع كل وظيفة فيما يتعلق بشئون الأجر كل على حده . وخاصة أن هناك بعض الوظائف قيمة أجورها الحالية العادلة متقاربة ولا تمثل الفروق فى قيم أجورها فروق جوهرية . ولذلك يفضل دائما تجميع كل مجموعة من الوظائف متقاربة فى قيم أجورها العادلة أو فى قيم النقاط التى حصلت عليها (طريقة النقط) فى درجة مالية واحدة .

وينبغى معرفة عدد الدرجات المالية التى ستكون فى هيكل الأجور . ويحدد هذا العدد عدد الوظائف ودرجة التنوع فى قيمتها وفى أجورها العادلة . فكلما كان هناك عدد كبير من الوظائف ودرجة تنوع كبير فيها والأختلاف كبير فى أجورها كلما أدى ذلك إلى زيادة عدد الدرجات ، حتى تعكس تلك الدرجات ذلك التنوع . أما إذا كان عدد الوظائف محدود والتنوع فيها صغير كلما أدى ذلك إلى قلة عدد الدرجات المالية . كما أن سياسة العلاوات والترقيات لها تأثير على عدد الدرجات . فعدد الدرجات الكثير يسمح بسرعة ترقية الأفراد داخل المنظمة . أما العدد المحدد من الدرجات فيعنى أن الأفراد سيمكثون فى كل درجة مدة زمنية طويلة . كما أن زيادة قيمة العلاوة الدورية يؤدى إلى سرعة تغطية مدى الدرجة ، مما يستلزم نقل الموظف إلى درجة أخرى أى ترقيته بسرعة . وهذا يستلزم زيادة عدد الدرجات . وكلما زاد عدد العاملين وتنوعت أنشطة المشروع كلما سمح ذلك بزيادة عدد الدرجات .

وإذا تم تحديد عدد الدرجات ، يحدد الحد الأقصى لأجور الوظائف العادلة التى تم الحصول عليها من تقييم الوظائف والحد الأدنى للأجور ، ثم يحسب المدى الكلى للوظائف = الحد الأقصى للأجور - الحد الأدنى . ثم يحسب مدى كل

$$\text{درجة} = \frac{\text{المدى الكلى للوظائف}}{\text{عدد الدرجات}}$$

وباستخدام مدى كل درجة يمكن الوصول إلى هيكل الدرجات بفرض توافر البيانات التالية : الحد الأقصى للأجور العادل = ١٢٠٠٠ جم ، والحد الأدنى ٢٠٠٠ جم، وعدد الدرجات المقترح ١٠ درجات ، فيكون هيكل الدرجات كالآتي :-

$$\text{المدى الكلى} = ١٢٠٠٠ - ٢٠٠٠ = ١٠٠٠٠ \text{ جم}$$

$$\text{مدى كل درجة} = \frac{١٠٠٠}{١٠} = ١٠٠٠ \text{ جم}$$

هيكل الأجور

$$\text{الدرجة الأولى} = ١٢٠٠٠ - ١١٠٠٠ \text{ جم}$$

$$\text{الدرجة الثانية} = ١٠٠٠٠ \text{ لأقل من } ١١٠٠٠ \text{ جم}$$

$$\text{الدرجة الثالثة} = ٩٠٠٠ \text{ ،، } ١٠٠٠٠ \text{ جم}$$

$$\text{الدرجة الرابعة} = ٨٠٠٠ \text{ ،، } ٩٠٠٠ \text{ جم}$$

$$\text{الدرجة الخامسة} = ٧٠٠٠ \text{ ،، } ٨٠٠٠ \text{ جم}$$

$$\text{الدرجة السادسة} = ٦٠٠٠ \text{ ،، } ٧٠٠٠ \text{ جم}$$

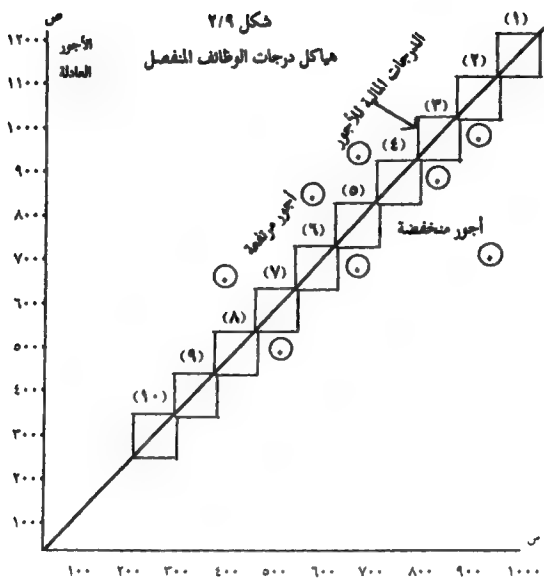
$$\text{الدرجة السابعة} = ٥٠٠٠ \text{ ،، } ٦٠٠٠ \text{ جم}$$

$$\text{الدرجة الثامنة} = ٤٠٠٠ \text{ ،، } ٥٠٠٠ \text{ جم}$$

$$\text{الدرجة التاسعة} = ٣٠٠٠ \text{ ،، } ٤٠٠٠ \text{ جم}$$

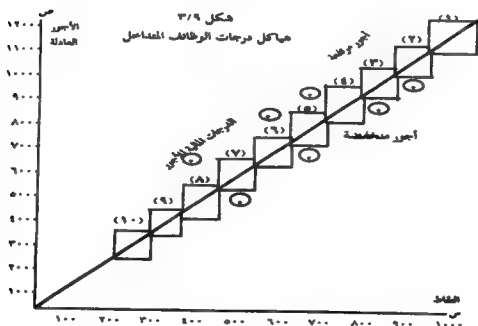
$$\text{الدرجة العاشرة} = ٢٠٠٠ \text{ ،، } ٣٠٠٠ \text{ جم}$$

ويظهر الشكل ٢/٩ هيكل الدرجات فى هذه الحالة .



النقاط لكل وظيفة

وبلاحظ في هيكل الدرجات السابق أن نهاية الدرجة السابقة يمثل الحد الأدنى لبداية الدرجة اللاحقة وهذا ما يسمى هيكل درجات الوظائف المنفصل . ويميب هذا النظام أنه إذا وصل مرتب الموظف إلى نهاية درجة وظيفته ولم يرقى إلى الدرجة المالية اللاحقة بسبب عدم وجود خلوات فسوف يتجمد مرتبه ، لأنه وصل إلى نهاية درجة الوظيفة . ولذلك عند استخدام هذا النظام ينبغي أن يسمح نظام الترقية بمعدلات الترقية السريعة للعاملين . أما إذا كان نظام الترقية لا يسمح بالترقيات السريعة ، ففى هذا الوضع يفضل استخدام نظام هيكل درجات الوظائف المتداخل . حيث يكون نهاية الدرجة السابقة أعلى من بداية الدرجة اللاحقة . ويظهر ذلك الشكل ٣/٩ . وفى هذا النظام يستمر العامل فى الحصول على علاواته حتى ولو وصل مرتبه إلى بداية الدرجة اللاحقة ولم يتم ترقيته لعدم وجود فرصة للترقية . وقد يصل مرتبه وهو فى نفس الدرجة إلى أعلى من بداية الدرجة اللاحقة . وعند ترقيته لا ينزل مرتبه إلى بداية الدرجة التى رقى إليها ولكن يستمر فى الحصول على علاوات درجته المالية الجديدة . وهذا النظام يسمح بتعويض الأفراد ماليا فى شكل علاوات إذا لم يتم ترفيتهم بسبب عدم وجود خلوات الدرجات الأعلى .



وفى هذا الشكل يظهر أن الدرجات المالية للوظائف هى :-

الدرجة الأولى	١١٠٠٠ - ١٢٥٠٠ جم
الدرجة الثانية	١٠٠٠٠ - ١١٥٠٠
الدرجة الثالثة	٩٠٠٠ - ١٠٥٠٠
الدرجة الرابعة	٨٠٠٠ - ٩٥٠٠
الدرجة الخامسة	٧٠٠٠ - ٨٥٠٠
الدرجة السادسة	٦٠٠٠ - ٧٥٠٠
الدرجة السابعة	٥٠٠٠ - ٦٥٠٠
الدرجة الثامنة	٤٠٠٠ - ٥٥٠٠
الدرجة التاسعة	٣٠٠٠ - ٤٥٠٠
الدرجة العاشرة	٢٠٠٠ - ٣٥٠٠

وبذلك يكون مدى الدرجة فى هذا النظام ١٥٠٠ جم بما يسمح بعدد أكثر من العلاوات وبالتالي يسمح ببقاء الموظف فى الدرجة المالية عدة سنوات دون تجميد مرتبه . فى حين أن مدى الدرجة المالية فى ظل نظام هيكل درجات الوظائف المنفصل هو ١٠٠٠ جم ، بما يقلل عدد مرات العلاوات وبالتالي قلة سنوات البقاء فى الوظيفة حتى يصل الموظف إلى نهاية الدرجة . وبعد ذلك إذا لم يرقى سوف يجمد مرتبه حتى تتاح له فرصة الترقية .

علاج مشكلة الأجور الحالية المرتفعة

والمنخفضة من درجاتها المالية

إذا وقع الأجر الحالى للوظيفة فى نفس حدود ومدى أجر درجة الوظيفة بعد تقييم الوظائف ، فهذا يعنى أن الأجر الحالى أجر عادل ومناسب ، وخاصة إذا أخذ

فى الأعتبار مدة عمل العامل فى الدرجة الحالية . ولكن قد توجد أجور بعض الوظائف منخفضة عن الأجر العادل لدرجة الوظيفة والذي تم الوصول إليه من خلال تقييم الوظائف . فيبنى رفع أجور تلك الوظائف إلى مستوى أجور الوظائف المماثلة فى درجتها . أما إذا وجدت بعض الوظائف أجورها مرتفعة (شكلى ٢/٩ ، ٣/٩) . فسياسة تخفيض هذه الأجور غير مقبولة . حيث أن تخفيض الأجور عادة يقابل بالرفض ، هذا علاوة أن ذلك ليس خطأ شاغلى هذه الوظائف ولكن خطأ الادارة التى قدرت الأجور بهذا الشكل . ولكن يمكن أما إعادة تدريب شاغلى هذه الوظائف ونقلهم إلى وظائف أجورها تتعادل مع الأجور التى يتقاضونها ، أو تجميد أجره حتى يرقى إلى وظيفة مرتبتها تتعادل مع أجره الحالى فيبدأ بأخذ علاوات الوظيفة الجديدة ، أو يأخذ علاوات وظيفته وتعتبر هذه حالات استثنائية . على أن يدفع للعاملين الجدد فى تلك الوظائف أجورها المحددة بواسطة تقييم الوظائف . والمنظمة هى التى تحدد أى سياسة سوف تتبعها مع تلك الوظائف حسب ظروفها . والمؤلف يؤيد السياسة الأخيرة ، حيث أن ذلك ليس خطأ الموظف شاغل هذه الوظائف ، كما أنه رتب معيشته على دخله الحالى .

تعديل هيكل الأجور ليناسب

مع هيكل الأجور العائد ،

حتى الآن تم تحديد هيكل الأجور المحدد بناء على تقييم الوظائف وكذلك معالجة مشكلة الأجور المنخفضة والأجور المرتفعة . ولكنه لا يكفى أن تحقق العدالة النسبية بين الأجور داخل المنظمة ، حيث ينبغى أن نراعى العدالة النسبية بين اجور الوظائف بالمنظمة الواحدة وأجور نفس الوظائف فى الشركات المشابهة والتى تعمل فى نفس الصناعة وفى نفس المنطقة . فإذا كان مستوى الأجور بالمنظمة منخفض

عن مستوى الأجور السائد فى تلك الشركات ينبغى رفع هيكل الأجور بالمنظمة حتى يتعادل مع الأجور السائدة ، وبذلك تحافظ المنظمة على عمالها وترفع رغبتهم فى العمل وتحقق العدالة فى الأجور .

كما أنه ينبغى إدخال التعديلات المناسبة فى هيكل الأجور بشكل يتناسب مع التغير فى مستوى المعيشة ونسب التضخم حتى يحافظ العاملين على القيمة الحقيقية لأجورهم . وفى هذه الحالة يتم رفع هيكل الأجور بنسبة تتعادل مع نسبة الارتفاع فى مستوى أسعار السلع الرئيسية التى يشتريها عمال المنظمة .

العلاوات الدورية :

كما اتضح لنا عند شرح هيكل الأجور أنه يوجد لكل وظيفة درجة مالية معينة لها حد أدنى وحد أقصى ، ولا يتقاضى العاملين ذوى الوظائف التى تقع فى نفس الدرجة أجور واحدة . فهم يتفوقون فى الحد الأدنى للدرجة ، وأجورهم تختلف فى حدود مدى الدرجة بسبب اختلاف خبراتهم ومدة خدمتهم فى تلك الدرجة واختلاف مستوى كفاءتهم . حيث يحصل العامل على علاوات دورية أما على أساس زمنى أو على أساس الكفاءة أو على أساس مختلط . وتقدير العلاوة على أساس الكفاءة يعنى أن العلاوة تختلف باختلاف كفاءة العامل فى العمل . فإذا كان مستوى كفاءته ممتاز يأخذ علاوة مرتفعة عن العامل الذى مستوى كفاءته جيد . وفى الغالب يتدرج مستوى الكفاءة من ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، وضعيف ، والعامل الذى يأخذ تقدير كفاءة ضعيف غالباً يحرم من العلاوة . ويعتمد على تقارير تقييم أداء العاملين فى تحديد مستوى أداء العاملين . وقد تعطى العلاوة على أساس زمنى أى أن العلاوة تعطى بصفة دورية بصرف النظر على مستوى أداء العاملين . فإذا كان مدى الوظيفة ٦٠٠ جم ، ومقدر للموظف أن يسقى بها خمس سنوات ، فأن العلاوة السنوية له $120 = 600 + 5 = 120$ جم بمعدل ١٠ جنيهات شهرياً ($120 \div 12 = 10$ جم) .

وبممتاز نظام العلاوة على أساس الكفاءة أنه يميز بين العاملين حسب مستوى كفاءتهم ، وبالتالي يشجع العاملين على زيادة إنتاجيتهم فى المنظمة . ولكن قد يعاب عليه أعماده على تقارير تقييم الاداء الذى قد يوجد بها تحيز أو لا تعد بشكل جيد . هذا علاوة إنه فى كثير من الوظائف يرتبط مستوى الكفاءة بمدة خبرة العامل ، أو العامل ليس المتحكم فى مستوى ادائه حيث يتحكم فيه نظام الإنتاج والآلات المستخدمة . ولذلك فى بعض المنظمات يوجد لديها بعض الوظائف تخضع لنظام العلاوات على أساس الكفاءة والبعض الآخر على أساس الزمن . ويتوقف اختيار نظام دون آخر على اساس ظروف العمل فى المنظمة . فاذا كانت الآلية تتحكم فى مستوى الاداء أو ان الخبرة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الاداء أو طبيعة الوظيفة سهلة يستطيع من يشغلها أن يؤديها بصرف النظر عن مستوى مهارته ، فيمكن فى هذه الحالات استخدام نظام العلاوات على أساس الزمن ، أما إذا كان هناك علاقة بين مستوى أداء العامل وإنتاجية الوظيفة ففي مثل هذه الحالة يفضل استخدام نظام العلاوات على أساس الكفاءة . والمؤلف يؤيد استخدام نظام العلاوات على أساس الكفاءة حتى يدفع ذلك العاملين لزيادة مستوى أدائهم وحتى يتم التمييز بين العامل ذات مستوى الاداء المرتفع والعامل ذات مستوى الاداء المنخفض .

الأجور العينية والأضافية الأخرى :

لا يأخذ العامل أجر أساسى لوظيفته وعلاوة دورية فقط ، ولكن هناك أجور إضافية نقدية أخرى وأجور عينية يتقاضاها العامل مقابل عمله فى ظروف معينة ، وجهد إضافي يبذله ، كما أن هناك خدمات تقدمها المنظمة للعاملين . ومن أمثلة الأجور العينية البدلات النقدية مثل بدل انتقال ، بدل ليس ، بدل طبيعة عمل ، ومثل الوجبات الغذائية التى تقدم للعاملين ، ملابس ، علاج طبي ، رحلات ، مساهمة الشركة فى المعاش ، صناديق الضمان ... الخ . وتمثل هذه الأجور

الأضافية والعينية نسبة قد ترتفع فى بعض المنظمات لتصل إلى 7.50 من الأجر أو أكثر . وتنظم سياسات الأجور بالمنظمة هذه الأجور الأضافية والعينية ، وهى غير مرتبطة بالانتاج . ولذلك فهى ليست أجور تشجيعية . والأجور التشجيعية سوف يتم مناقشتها فى الفصل القادم .

أجور رجال الإدارة والمهنيين

فى بعض المنظمات لا يحدد أجور رجال الادارة العليا وبعض المهنيين ذوى التخصصات النادرة (المستشارين) على أساس تقييم الوظائف . ولكن تحدد بناء على الأجور السائدة لمثل هذه الوظائف وبناء على الاتفاق بين شاغلى هذه الوظائف والمنظمة . والسبب فى عدم استخدام تقييم الوظائف فقط فى تحديد أجر هذه الوظائف هو أن شخصية شاغلى هذه الوظائف وتملكهم لبعض القدرات والمواهب الخاصة بشخصهم غالبا تلعب دور اساسى فى نجاحهم فى أعمالهم ، هذا علاوة على ندرة مثل هؤلاء الأفراد وخاصة بعض المستشارين ذوى التخصصات النادرة . وتتنافس المنظمات فى الغالب على اجتذاب مثل هؤلاء الأفراد . ولذلك فأجورهم غالبا مرتفعة ، ولا يمكن عمل المقارنة النسبية بين أجورها وأجور الوظائف الأخرى فى المنظمة . وتدفع هذه المنظمات هذه الأجور المرتفعة لأنها تتوقع أن مثل هؤلاء الأفراد بشخصهم سوف يساهمون بشكل ملموس فى ارتفاع إيرادات المنظمة ونجاحها بشكل يعوض تكلفة أجورهم ويعود على المنظمات بإيرادات فائضة مرتفعة ويرى المؤلف أن مثل هذه السياسة فى تحديد أجور هؤلاء الأفراد مقبولة ما دام هؤلاء الأفراد سيسهمون فى نجاح المنظمة وارتفاع فاعليتها بشكل جدى .

الفصل العاشر

تحديد الأجور التشجيعية

تناولنا فى الفصل السابق تحديد الأجر الأساسى العادل للوظائف من خلال تقييم الوظائف . وهذا الأجر الأساسى يدفع للعامل مقابل القيام بمستوى أداء العامل المتوسط الأداء ولكن كثير من العاملين لديهم القدرة والرغبة فى بذل مجهود إضافى من أجل زيادة مستوى أدائهم فى مقابل أن يتم مكافأة ذلك ماديا . والمنظمة تستفيد من ذلك حيث سيؤدى ذلك إلى تقليل التكاليف الكلية للوحدة . وذلك لتوزيع التكاليف الغير مباشرة على عدد أكبر من الوحدات . وبالتالي يمكن زيادة الأرباح أو تخفيض سعر الوحدة ، بما يؤدى إلى زيادة حجم المبيعات ، وذلك يؤدى بدوره إلى زيادة الأرباح . كما أن العامل سوف يستفيد حيث سيتم زيادة دخله . فإذا ربط أجر العامل أو جزء منه بحجم أو كمية أو قيمة الإنتاج الذى أنتجه يسمى هذا بنظام الأجور التشجيعية . أما إذا دفع الأجر على أساس مدة زمنية يعملها العامل فى المنظمة دون ربط ذلك بإنتاجه يسمى ذلك بالأجر الزمنى. والحد الأدنى للأجر الزمنى للوظائف وكذلك الحد الأدنى لللاجور فى نظام الأجور التشجيعية يتم تحديده من خلال تقييم الوظائف الذى سبق شرحه فى الفصل السابق . أما الأجور التشجيعية فسيتم تغطيتها فى هذا الفصل .

تدفع الأجور التشجيعية إما على أساس فردى أو على أساس جماعى . والأجور التشجيعية الفردية تتمثل فى حساب الأجر التشجيعى لكل فرد حسب إنتاجيته . أما الأجور الجماعية فيحسب الأجر التشجيعى لكل مجموعة من العاملين ثم يوزع عليهم بنسب متفق عليها . وسوف يغطى هذا الفصل أهمية ومدى انتشار الأجور

التشجيعية ، متى يستخدم نظام الأجور التشجيعية ، شروط استخدامه ، تحديد معدل الأداء كأساس لاستخدام الأجر التشجيعي ، أسس نجاح نظام الأجر التشجيعي ، نظم الأجور التشجيعية الفردية وتشمل : نظام الأجر بالقطعة ، نظام قياس الإنتاج اليومي ، نظام قياس الزمن الإنتاجي ، نظام الأجر التشجيعي الفردي مع المشاركة في العائد الناتج من زيادة إنتاجية العامل ، نظام زيادة الأجر مع زيادة الإنتاج واختصار مدة التنفيذ وبمعدل أعلى من معدل زيادة الإنتاجية ، ونظام فئات متدرجة للأجر يختلف باختلاف فئات الإنتاج . وسوف يغطي أيضا نظم الأجور التشجيعية الجماعية مثل نظام ربط أجر العامل بإنتاج المجموعة التي يعمل معها ، أو القسم الذي يعمل فيه أو المنظمة ككل ، نظام سكانلن (نظام ربط الأجر بالتغير في تكاليف الإنتاج) ، نظام المشاركة في الأرباح . ونظم ربط الأجر بالإنتاج في مجال البيع ، ونظام ربط الأجر بالإنتاج بالنسبة للعمالة الغير مباشرة . وكما أنه سيتم مناقشة المشاكل الإنسانية والإدارية المرتبطة بنظم الأجور التشجيعية وكيف يمكن التغلب عليها .

القيمة ومدى انتشار الأجور التشجيعية ،

حتى يمكن دفع العاملين للعمل وزيادة إنتاجيتهم ينبغي أن يكون أجر العامل وحوافزه مرتبطة بضرورة قيام العامل بمستوى أداء معين وأن يكون ذلك المستوى في حدود قدراته ، وأنه يتوقع بدرجة عالية أنه إذا أنتج مستوى الأداء المطلوب سوف يحصل على الأجر والحوافز التي يرغبها ، وأنه يشعر بالعدالة في تحديد ذلك الأجر وتلك الحوافز . ونظام الأجور التشجيعية يحقق أهم عنصر في دفع العاملين وهو ربط الأجر بمستوى الأداء . ولذلك فكثير من الدراسات أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين نظم الأجور التشجيعية وبين مستويات الإنتاجية ، حيث أظهرت

أن تلك النظم من الأجور تؤدي إلى الغالب إلى زيادة إنتاجية العاملين وزيادة إنتاجية العاملين سوف تمكن المنظمة من دفع أجور تشجيعية للعاملين لأن زيادة الانتاجية مستزيد من أرباح المنظمة . كما أن زيادة الانتاجية سوف يقلل التكلفة الكلية للوحدة وبالتالي انخفاض أسعارها . ولذلك فنظام الأجور التشجيعية السليم . هو . يساهم في تحقيق رضا لأصحاب المشروع في شكل زيادة الربحية ورضا العاملين . في شكل زيادة أجورهم ، ورضا للمستهلك في شكل تخفيض الأسعار أو تحسين الجودة .

ولأهمية نظم الأجور التشجيعية ولتأثيرها المباشر على زيادة الانتاجية تستخدمها كثير من المنظمات إذا توافرت شروط استخدامها . ولكن بعض المنظمات قد لا تستطيع استخدام نظم الأجور التشجيعية أو بعض منها في تصميم نظم الأجور لكل أو لبعض من وظائفها . والسبب الرئيسي في ذلك هو عدم توافر شروط استخدام تلك النظم من الأجور . ويرى المؤلف أنه على المنظمات في جمهورية مصر العربية استخدام نظم الأجور التشجيعية كلما أمكن ذلك حتى يمكن المساهمة في زيادة انتاجية تلك المنظمات .

شروط استخدام نظم الأجور التشجيعية

حتى يمكن استخدام نظم الأجور التشجيعية يلزم توافر الشروط التالية :-
(١) إمكانية قياس إنتاجية العاملين ، حيث ينبغي قياس إنتاجية العامل أو العاملين والتأكد من أن تلك الإنتاجية تزيد عن المعدل العادي حتى يستحق العامل أو العاملين أجور تشجيعية . والقياس يمكن أن يكون في شكل وحدات أو قيمة أو وزن ... الخ . ويشترط وجود إنتاج ملموس يمكن قياسه . وأن هناك معدلات إنتاج معيارية محددة بشكل سليم . وكثير من العمال يمكن قياس إنتاجيتهم مثل معظم عمال الإنتاج وعمال المبيعات . ولكن

كثير من أعمال الوظائف الإدارية والكتابية يصعب قياسها وبالتالي يصعب استخدام نظام الأجور التشجيعية الفردية . وهناك بعض نظم الأجور التشجيعية تشرك رجال الإدارة والعمالة الغير مباشرة فى الأجور التشجيعية مثل معظم نظم الأجور التشجيعية الجماعية كنظام ربط الأجر بالإنتاج على مستوى المنظمة . نظام المشاركة فى الأرباح ، ونظام سكانلن .

(٢) يشترط وجود علاقة بين مهارة وجهد العامل وإنتاجيته : وهذا يعنى أن العامل ذوى المهارة الجيدة يستطيع بزيادة جهده أن يزيد إنتاجيته عن معدل الإنتاج المعيارى وبالتالي يحصل على الأجر التشجيعى . وإذا لم توجد هذه العلاقة وكان الذى يؤثر على زيادة الإنتاج ليس مهارة وجهد العامل ولكن الآلات على سبيل المثال فيصعب تطبيق نظام الأجر التشجيعى المرتبط بالإنتاج فى هذه الحالة . وإن كان يمكن استخدام إحدى نظم الأجور التشجيعية الجماعية مثل المشاركة فى الأرباح أو نظام سكانلن .

(٣) امكانية تخصيص الإنتاج للفرد نفسه أو لمجموعة العمل : حيث ينبغي قياس وتخصيص إنتاج الفرد نفسه حتى تطبق أحد نظم الأجر التشجيعى الفردى . وإذا صعب تخصيص إنتاج الفرد ، لكن أمكن تخصيص الإنتاج لمجموعة معينة من العاملين أمكن استخدام أحد نظم الأجور التشجيعية الجماعية (لهذه المجموعة) .

(٤) وجود فرصة لنقص تكلفة الوحدة مع زيادة الإنتاجية : وهذا يحدث فى الغالب حيث أنه مع زيادة إنتاجية الأفراد نتيجة للأجور التشجيعية سوف يقل نصيب الوحدة من التكاليف الغير مباشرة والإدارية ، وبالتالي تقل التكلفة الكلية للوحدة . وهذا يزيد من أرباح المنظمة مما يشجع أصحاب المشروع على تطبيق وتدعيم نظم الأجور التشجيعية . أما إذا كان بزيادة الإنتاجية نتيجة للأجور التشجيعية سوف يزيد تكلفة الوحدة الكلية فهذا سوف يترتب

عليه إما زيادة الأسعار أو تخفيض الأرباح ، وزيادة الأسعار قد تقلل من حجم المبيعات مما يقلل الأرباح . وتلك النتيجة سوف تدفع أصحاب المشروع لعدم قبول تطبيق نظم الأجور التشجيعية .

(٥) ينبغي أن يكون النظام مقبول ومفهوم بواسطة العاملين وذلك حتى يدفعهم إلى زيادة الإنتاجية والاستفادة من وجود النظام . والنظام يكون مقبول في الغالب إذا صمم بطريقة جيدة وإذا كان سيحقق دخل إضافي للعاملين ، . كما ينبغي أن يكون النظام مفهوم وبسهل على العامل حساب أجره التشجيعي ويفهم العلاقة بينه وبين إنتاجيته حتى يدفعه ذلك إلى زيادة الإنتاجية .

(٦) ضرورة تحديد معدل الأداء الذي بعده يستحق العامل أجر تشجيعي : وينبغي مراعاة الدقة في تحديد ذلك المعدل . لأن المعدل إذا كان أقل من المعدل العادل (الجيد) ، فهذا يعني أن بعض الأفراد الذين يبذلون جهداً أقل من جهد العامل العادي سوف يحصلون على أجر تشجيعي ، ويؤدي ذلك إلى زيادة حجم الأجور التشجيعية بشكل كبير . وإذا كان المعدل أعلى كثيراً من المعدل العادل فهذا يعني أن معظم العاملين لن يستطيعوا الوصول إليه حتى يحصلوا على الأجر التشجيعي ويؤدي ذلك إلى نقاسمهم عن زيادة الإنتاجية والشعور بالإحباط . ولذلك ينبغي أن يحدد ذلك المعدل بشكل عادل دقيق . والمهم أن يوجد اتفاق مسبق ومقنع بين الإدارة والعاملين على ذلك المعدل .

وغالباً ما تستخدم دراسة الحركة والزمن للوصول إلى معدلات الأداء العادلة ، وهذه تعتبر طريقة جيدة للوصول إلى معدل الأداء العادل ، ولكنها مكلفة إذا ما قورنت بالطرق الأخرى . وبعض المنظمات تستخدم متوسط الأداء السابق لفترة زمنية سابقة ، أو عن طريق المساومة بين إدارة المنظمة وممثلي العاملين

من الاتحاد ، أو بناء على مستويات الأداء المعيارية المتعارف عليها أحيانا بصفة دولية مثل معدل ساعات الطيران بالنسبة للطيار فى وحدة زمن معينة . والمهم أن يكون معدل الأداء كما سبق القول متفق عليه بين الإدارة والعاملين وأن يشعروا بعدلته .

أسس نجاح نظم الأجور التشجيعية

حتى ينجح نظام الأجر التشجيعى هناك أسس معينة ينبغى مراعاتها عند استخدامه هى :-

(١) ينبغى أن يفهمه ويدعمه كل من العاملين والإدارة واتحادات العمال : ويتم ذلك من خلال التصميم الجيد لنظام الحوافز ، التحديد الجيد لمعدلات الأداء، مناقشة النظام مع العاملين قبل تطبيقه والتأكد من فهمهم له اقتناعهم به ، وأخذ موافقة الإتحاد الممثل لعمال على ذلك النظام . وفهم العاملين للنظام واقتناعهم به سوف يزيد من رضائهم الوظيفى ويؤدى فى الغالب إلى زيادة الإنتاجية .

(٢) ينبغى تحليل الطرق قبل تحديد معدل الأداء المعيارى فى وحدة الزمن . حيث أنه ينبغى أن نحلل كيفية أداء العامل لعمله والوصول إلى أحسن طريقة لأداء العمل ، وتدريب العامل عليها ، ثم نقيس أداؤه لنصل إلى معدل الأداء المعيارى الذى على أساسه يحسب الأجر التشجيعى . لأن حساب معدل الأداء دون تحليل الطرق سيؤدى إلى أن يكون معدل الأداء المحسوب عليه الأجر التشجيعى غير عادل ، وبالتالي يفقد نظام الأجر التشجيعى أهم عناصر نجاحه .

(٣) دقة وضع المعيار الذى يقاس على أساسه الأجر التشجيعى : فبعد أن يتم

تحليل الطرق للوصول إلى أحسن طريقة لأداء العمل ينبغي الدقة في قياس وقت تنفيذ العمل حتى نصل إلى معدل أداء معيارى عادل . وعادة ما يستخدم دراسة الحركة والزمن في تحديد معدل الأداء أو يمكن استخدام أحد طرق تحديد معدل الأداء السابق إيضاها .

(٤) ضرورة وجود حد أدنى للأجر وهذا الحد الأدنى يحصل عليه العامل بصرف النظر عن حجم إنتاجه . وذلك الحد الأدنى عادة يحدد بواسطة تقييم الوظائف الذى سبق شرحه فى الفصل السابق . يتقاضى العامل الحد الأدنى للأجر حتى يصل إنتاجه إلى معدل الأداء المتفق عليه ، فإذا زاد عن ذلك المعدل استحق أجر تشجيعى . والسبب فى ضرورة وجود حد أدنى للأجر هو ضمان حد أدنى من استقرار دخل العامل حتى ينظم بناء عليه معيشته .

(٥) ثبات معدل الأداء المحسوب عليه الأجور التشجيعية : إذا ما حدد معدل الأداء بشكل دقيق وجيد ، فينبغى عدم رفعه فى حالة تمكن بعض العاملين من زيادة إنتاجيتهم أكثر منه بكثير . فزيادة أجرهم التشجيعى بنسبة كبيرة نتيجة لزيادة جهدهم ومهارتهم من حقهم ، أما إذا حدث تعديل تكنولوجى أو تركيب آلات ومعدات جديدة ، فعادة يتم تعديل معدل الأداء لأخذ هذه التغيرات فى الاعتبار إذا كان لها تأثير ملموس على معدل الأداء . وينبغى أن يكون ذلك واضح فى ذهن العاملين . أما فى حالة عدم إدخال تغييرات تكنولوجية ملموسة ، ففي هذه الحالة ينبغى عدم تغيير معدل الأداء ، حتى يكتسب العاملين الثقة فى النظام ، ويستمرروا فى زيادة إنتاجيتهم .

(٦) ينبغى على الإدارة أن تفرص أى شكاوى من العاملين بخصوص نظام الأجور المستخدم ، حيث أنه بفحص تلك الشكاوى واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها سيضمن الحيوية والاستمرار لنظام الأجور المستخدم ، ويدفع ذلك العاملين على الاستمرار فى زيادة إنتاجيتهم .

نظم الأجور التشجيعية الفردية

هناك عدة نظم للأجور التشجيعية الفردية سوف نذكر منها النظم التالية :-

(١) الأجر على أساس معدل إنتاج يومي معيارى :

وفى هذا النظام يحدد معدل الإنتاج اليومى (وحدة الزمن) عن طريق دراسة الحركة والزمن بعد تحليل طريقة الأداء . ويوجد عدة أشكال لنظام الأجر المبني على أساس ذلك المعدل . فى الشكل الأول يقسم الأجر اليومى أو الشهري إلى قسمين : ٧٥٪ من الأجر ثابت بصرف النظر عن مستوى إنتاج العامل ، ٢٥٪ مرتبطة بمستوى الإنتاج . فإذا زاد الإنتاج عن المعدل المحدد يزيد هذا الجزء من الأجر بنفس نسبة الزيادة فى الإنتاج . والشكل الآخر يحدد معدل الأداء فى كل فترة (ثلاث شهور مثلا) يقاس إنتاج الفرد ، وجودة الإنتاج . وبناء على ذلك يعدل مستوى أجر الساعة بما يتناسب مع إنتاجه وجودة الإنتاج . والشكل الثالث يتمثل فى أن الأجر يحسب على أساس مستوى أداء معروف ومحدد عن طريق دراسة الحركة والزمن فإذا أنتج العامل مستوى الأداء المحدد أخذ أجره عن الزمن الذى عمله ، وإذا كان مستوى الأداء أقل من المعدل المحدد ، يتم تحديد السبب فإذا كان فى الآلات والمواد والمعدات ، اتخذت الاجراءات اللازمة لاجراء التعديلات والصيانة اللازمة للآلات والمعدات . أما إذا كان السبب يرجع للعامل يوقع عليه الجزاءات المحددة مسبقا ، وبذلك يحاول العامل فى المستقبل على تجنب تلك الجزاءات وذلك بتعديل سلوكه ورفع مستوى إنتاجه .

(٢) نظام الأجر بالقطعة المباشر :

ويتمثل ذلك النظام فى تحديد أجر لكل وحدة منتجة ، ويتم ذلك بناء على تقييم الوظائف ، ثم يحدد عدد الوحدات التى أنتجها العامل ، وبضرب أجر

الوحدة × عدد الوحدات المنتجة في اليوم = أجر العامل في اليوم . وكثير من الأعمال يحسب الأجر فيها حسب الوحدات المنتجة مثل عمال البناء حيث يتم حساب أجرهم بالمتري وعمال البياض وبعض عمال الزراعة . وتتميز هذه الطريقة أن الأجر له علاقة مباشرة بالإنتاج ويزيد بنفس نسبة زيادة الإنتاج ، كما أنه يسهل حساب الأجر بواسطة العامل . ولكن يعاب عليها تعرض دخل العامل للتقلب حسب مستوى إنتاجه ، وإن العامل يتحمل مسؤولية تعطل الآلات أو رداءة بعض المواد الخام أو المعدات ، هذا علاوة على عدم ضمان حد أدنى من الدخل . ولذلك فبعض المنظمات تضع حد أدنى للدخل اليومي بصرف النظر عن إنتاجية العامل . فبفرض أن الحد الأدنى للعامل هو ١٠ جم يوميا ، وأن العامل يتقاضى ٢ جم للوحدة وإنه أنتج ٤ وحدات في اليوم فسوف يأخذ أجر ١٠ جم (الحد الأدنى) ، وإذا أنتج ٦ وحدات فسوف يتقاضى أجر يومي ١٢ جم (٦ وحدات × ٢ جم للوحدة) ، وهو أعلى من الحد الأدنى للأجر . ويلاحظ أنه في هذه الحالة تكلفة الوحدة من العمالة يتناقص حتى يصل الإنتاج إلى ٥ وحدات ، ثم يبدأ في الثبات بعد ذلك . كما أن أجر العامل ثابت حتى ينتج ٥ وحدات ، وإذا أنتج أكثر من ذلك زاد أجره على أساس عدد الوحدات المنتجة .

(٣) حساب الأجر على الزمن الإنتاجي مع ضمان حد أدنى للأجر :

في هذا النظام يحول إنتاج الفرد إلى زمن إنتاج ، وبمعرفة أجر الساعة ، يضرب الإنتاج بمقاس بالزمن × أجر الساعة = أجر العامل . فبفرض أن معدل إنتاج الوحدة = ١/٤ ساعة ، وأن العامل أنتج ٤٠ وحدة وأن أجر الساعة = ٦ جم وأن الحد الأدنى . للأجر ليوم عمل من ٨ ساعات = ٤٨ جم . فيحسب أجر العامل كالتالي : - الإنتاج مقاس بالزمن = ٤٠ وحدة × ١/٤ ساعة = ١٠ ساعات ، إذن أجره في ذلك اليوم = ٦ × ١٠ = ٦٠ جم . وهو أكثر من الحد الأدنى وهو ٤٨ جم ، وبالتالي فسيقتضى العامل ٦٠ جم في اليوم مقابل إنتاج يعادل ١٠ ساعات إنتاج .

وقد يكون الوقت الفعلى الذى عمله بالمصنع هو ٨ ساعات ، ولكن إنتاجه يعادل ١٠ ساعات . وبفرض أن ذلك العامل أنتج ٢٤ وحدة :

$$\text{زمن إنتاجه} = 24 \times \frac{1}{4} = 6 \text{ ساعات} .$$

$$\text{أجر مستحق} = 6 \times 6 = 36 \text{ جنيه}$$

ولكن ذلك أقل من ٤٨ جم (الحد الأدنى) ، وبذلك سوف يتقاضى ذلك العامل ٤٨ جم . والعامل هنا قد يكون عمل ٨ ساعات ولكن إنتاجه يعادل ٦ ساعات عمل . وتمتاز هذه الطريقة أن الإنتاج لا يقاس بالوحدة ولكن يقاس بالزمن . وبسهل حسابه . كما أن العامل الذى يزيد إنتاجه عن الحد الأدنى للإنتاج (٨ وحدات فى هذا المثال) سوف يزيد أجره بنسبة طردية تتعادل مع زيادة إنتاجه (المقاس بوحدة الزمن) .

(٤) حساب الأجر على أساس زيادته بمعدل أقل أو أنه من معدل زيادة الإنتاج وبعد ضمان حد أدنى من الأجر :

وتختلف هذه الطريقة عن الطريقة السابقة فى أنه فى الطريقة السابقة إذا حقق إنتاج العامل الحد الأدنى للأجر أو أقل منه فسيقتضى العامل الحد الأدنى للأجر ، وإذا زاد إنتاجه عن معدل الإنتاج الذى يحقق الحد الأدنى زاد أجره بنفس معدل زيادة الإنتاج . ولكن فى هذه الطريقة الزيادة فى الأجر لا تكون بنفس معدل الزيادة فى الإنتاج ولكن بمعدل أقل أو أكثر أو بمعدل يختلف باختلاف فترات الإنتاج . وفى جميع الحالات يلزم ضمان حد أدنى من الأجر .

فيفرض أنه فى المثال السابق العامل أنتج ٤٨ وحدة فى اليوم ، وأن الحد الأدنى للأجر = ٣٦ جم فى اليوم ، وأن العامل يتقاضى ٧٥٪ فقط من زيادة معدل إنتاجه إذا زاد إنتاجه عن ٨ ساعات إنتاج فيكون الأجر :-

$$\text{الإنتاج مقاس بالزمن} = 48 \times \frac{1}{4} = 12 \text{ ساعة} .$$

أجر العامل المستحق المدفوع = ٨ ساعة \times ٦ جم للساعة + ٤ ساعات

$$(12-8) \times 6 \times 70 = 66 \text{ جم} .$$

نظام الأجر التشجيعي للمجموعة

قد يصعب في بعض الأعمال تخصيص الناتج لكل فرد على حدة ، ولكن يمكن تخصيصه لمجموعة من العاملين ، حيث هؤلاء العاملين يعملون بشكل مشترك وبأدوار مكملة لإنتاج وحدات معينة يمكن قياسها . في هذه الحالة يمكن أن تستخدم أى طريقة من طرق الأجور التشجيعية السابقة لكن تحسب على أساس جماعى لكل المجموعة . وإذا زاد إنتاج المجموعة عن معدل الإنتاج المعيارى المحدد للمجموعة . يزيد أجر كل فرد فى المجموعة بنفس معدل الزيادة فى الإنتاج للمجموعة أو بمعدل أزيد أو أقل . وتحسب الزيادة لكل عامل على أساس أجره الأساسى فى الساعة المحدد على أساس تقييم الوظائف والذى يمكن أن يختلف من عامل لآخر فى نفس المجموعة . والمجموعة قد تتمثل فى وحدة إنتاج أو قسم معين يعمل فيه العامل .

نظم الأجور التشجيعية للعمالة الغير مباشرة

يتمثل هذا النوع من العمالة فى الملاحظين وعمال النقل الداخلى والصيانة ... الخ . وعمل هؤلاء لاشك له تأثير على إنتاجية العمال المباشرين ولكنهم ليسوا عمال مباشرين . ويمكن أن يزداد أجرهم بنسبة معينة من زيادة الإنتاج عن حد معين أو زيادة المبيعات عن حد معين متفق عليه . أو بنسبة معينة من الوفرة فى تكاليف معينة مثل تكاليف الصيانة ، وخاصة بالنسبة لعمال الصيانة .

أما بالنسبة لرجال الإدارة فيمكن أن يزيد أجرهم بنسبة معينة من الأرباح أو الوفورات التى تحققت للمنظمة . والمهم أنه إذا وجد نظام أجور تشجيعية بالمنظمة

أن يوضع نظام له حتى يمكن أن يستفيد منه جميع العاملين بالمنظمة .

نظم الحوافز على مستوى المنظمة ككل

مثل نظام سكانلن ونظام المشاركة فى الأرباح . ويتمثل نظام سكانلن فى أن العاملين يوزع عليهم كل أو جزء من الوفورات التى يحققونها للمنظمة . فعلى سبيل المثال إذا كانت تكلفة العمالة ٤٠٪ من المبيعات (تكلفة معيارية) . واستطاع العمال بمجهوداتهم وتطويرهم للعمل أن يجعلوا هذه النسبة ٣٠٪ من قيمة المبيعات ، فتقوم المنظمة بتوزيع ١٠٪ من قيمة المبيعات (الوفورات) أو نسبة أقل على العاملين باستخدام أسس متفق عليها فى التوزيع . وعادة مايقوم العاملين فى شكل مجموعات بتقديم اقتراحات تنفيذها يحقق وفورات فى التكاليف . وتلك الوفورات سوف تعود عليهم فى شكل زيادة دخل لهم .

أما نظام المشاركة فى الأرباح ، فيتمثل أن العامل يأخذ أجره الزمنى أو حسب الإنتاج (الأجور التشجيعية) مضاف إليه مقدار معين من الأرباح . حيث تستقطع من الأرباح نسبة معينة لتوزع على العاملين حسب مستويات أجورهم أو حسب طريقة متفق عليها بين الإدارة والعاملين أو ينظمها قانون العمالة كما هو الوضع فى بعض الدول . أى أن العاملين يشاركون أصحاب المشروع فى الأرباح المحققة . وهذا فى الغالب يودى إلى رفع معنويات العاملين وزيادة ولاء العاملين للمنظمة . وينبغى ألا يتأخر دفع نصيب العاملين فى الأرباح كثيرا حتى يشعر العمال بعلاقة الأرباح بإنتاجهم فى المنظمة لفترة زمنية معينة مضت . ويمكن أن تحسب أرباح تقديرية كل ثلاثة شهور ويوزع نصيب العاملين من الأرباح كل ٣ شهور ثم تجرى تسوية نهائية عند إعداد الحسابات الختامية للمنظمة .

مشاكل معينة مرتبطة بنظم الأجور التشجيعية

هناك بعض المشاكل التي عادة ما ترتبط بنظم الأجور التشجيعية ، ولكن يمكن التغلب على معظم هذه المشاكل .

(١) تحديد معيار الإنتاج : فقد يوجد خلاف بين الإدارة والعاملين على معدل الإنتاج الذي يحسب على أساسه الأجور التشجيعية . وإنه كلما تم حساب ذلك المعدل بطريقة علمية مثل دراسة الحركة والزمن ، وتم مناقشة ذلك المعدل مع العاملين وممثليهم وإقناعهم به كلما قلت المشاكل المرتبطة بهذا المعدل . وينبغي أن يظل المعدل ثابت مالم يحدث تعديل ملحوظ في تكنولوجيا الإنتاج أو في المواد المستخدمة بشكل يؤثر على معدل الإنتاج نتيجة لهذا التعديل الملحوظ . وفي حالة التعديل ينبغي أن يتم بالتقاسم مع العاملين وإقناع كل من الإدارة والعاملين بالمعدل الجديد .

(٢) تقلب دخل العاملين : في ظل نظام الأجور التشجيعية قد يتغير أجر العامل من شهر لآخر حسب إنتاجيته مما يترتب عليه عدم إنتظام نفقاته وصعوبة تخطيط حياته . ويمكن معالجة ذلك من خلال وجود حد أدنى للأجر يُصرف بصرف النظر عن الإنتاج ، ومن خلال إيجاد صندوق موازنة الدخل حيث يحتفظ العامل بجزء من أجره في هذا الصندوق عند زيادة أجره بنسبة كبيرة في بعض الشهور ، ويأخذ من هذا الصندوق عند نقصان دخله في بعض الشهور الأخرى .

(٣) نظام الأجر التشجيعي المباشر قد لا يشجع العاملين على تقديم ابتكاراتهم واقتراحاتهم التطويرية إلى الإدارة حيث يحتفظون بها لأنفسهم ، حيث يزيد إنتاجهم عن المعدل المحدد وبالتالي زيادة أجورهم ، خوفاً من أنه في حالة تقديمها قد تلجأ الإدارة إلى تعديل معدل الإنتاج برفعه . ويمكن معالجة

ذلك بإشراك العاملين فى الوفورات أو فى الدخل الذى يتحقق نتيجة لهذه الابتكارات والاقتراحات .

وكلما كان هناك مشاركة بين الإدارة والعاملين فى القرارات المرتبطة بالأجور كلما قلت مشاكل الأجور فى المنظمة . ولذلك يفضل مشاركة العاملين فى القرارات المرتبطة بالأجور .

الحوافز المعنوية

بالرغم من الأجور بأنواعها المختلفة سواء أجر أساسى وأجر إضافى وأجر تشجيعى لهما تأثير ملحوظ على دفع العاملين للعمل بالمنظمة وعلى زيادة إنتاجيتهم ، ولكنه فى الغالب لا تعتبر الأجور هى الدافع الوحيد للإنتاج ، حيث أن هناك حوافز معنوية أخرى لها دور فى دفع الأفراد للعمل . ومن هذه الحوافز طبيعة العمل نفسه ومدى تحقيقه لذات العاملين ، درجة الحرية فى العمل ، درجة النمو فى العمل ، تقدير الآخرين للعامل ، المشاركة فى اتخاذ القرارات ، العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين الإدارة ، وروح التعاون والمحبة بين الإدارة والعاملين . مثل هذه الحوافز لها دور ملموس فى دفع العاملين للعمل بجانب الأجور . وعادة يتم تناول هذه الحوافز بالتفصيل فى كتب السلوك التنظيمى ، ولذلك ان يتم تناولها فى هذا الكتاب . ولكن المؤلف أراد أن يشير إلى أهمية دورها فى دفع العاملين للعمل بجانب الأجور .

الباب الخامس

إدارة الحياة الوظيفية للأفراد والمحافظة عليهم

الفصل الحادي عشر : إدارة حركة الأفراد في المنظمة

الفصل الثاني عشر : المحافظة علي العاملين

وضمن التزامهم

الباب الخامس

إدارة الحياة الوظيفية للأفراد

والمحافظة عليهم

تشارك أو تقوم إدارة الأفراد ، باتخاذ قرارات مرتبطة بالحياة الوظيفية للعاملين بالمنظمة ، وكذلك قرارات مرتبطة بالمحافظة عليهم وضمان التزامهم بقواعد ونظم المنظمة . فوظائف إدارة الأفراد لا تتضمن فقط اختيارهم وتعيينهم ، وتدريبهم وتنميتهم ، وتحديد أجورهم . ولكن تتضمن إدارة هؤلاء الأفراد أثناء حياتهم الوظيفية بالمنظمة . ولذلك فمن ضمن وظائف إدارة الأفراد وظائف مثل الترقية ، النقل ، إدارة وقت العاملين ، التوجيه والنصح والإرشاد لهم ، معالجة شكاواهم ، إدارة أمنهم الصحي ، وإدارة نظام جزاءاتهم . وهذا ما سيتم مناقشته في الفصلين الحادى عشر والثانى عشر .

الفصل الحادي عشر

إدارة حركة الأفراد فى المنظمة

سوف يناقش هذا الفصل إدارة حركة الأفراد فى المنظمة والمحافظة عليهم . وهو بذلك يتناول وظائف الترقية ، النقل ، الاستثناء المؤقت ، الفصل ، الإحالة إلى التقاعد .

الترقية

يقصد بالترقية انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات أعلى وأكبر وذات مرتب أعلى حالياً أو مستقبلاً . وهذا يعنى أن الوظيفة التى سيرقى إليها العامل تختلف فى واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة فى الوظيفة فىمن يشغلها عن واجبات ومسؤوليات والمؤهلات المطلوبة فى الوظيفة الحالية ، كما أنه فى الغالب يترتب على ترقية العامل أن يكون أجر الوظيفة المرقى إليها أعلى أما حالياً أو فى المستقبل ، وذات وضع اجتماعى أفضل ، وتعطى شاغلها سلطات أكبر . وهذا يعنى أيضاً أن الترقية هى عبارة عن اختيار من الداخل بأعطاء فرص للأفراد العاملين بالمنظمة لشغل وظائف شاغرة من خلال الترقية بدلاً من تعيين أفراد من الخارج لهذه الوظائف الشاغرة .

والترقية تعنى بالنسبة للعامل حافز يسعى إلى الحصول عليه . والمنظمة تقدم حافز الترقية للعاملين حتى تضمن ولاءهم للمنظمة وحتى تزيد من رغبتهم فى زيادة الانتاجية . كما فى حالة ترقية الأفراد (الاختيار من الداخل) تستطيع المنظمة تقييم الأشخاص الذين سيرقوا بدرجة أفضل من تقييم الأفراد المتقدمين من الخارج وذلك لوجود بيانات حقيقية عن كفاءتهم وسلوكهم فى المنظمة . وبالتالي تستطيع المنظمة أن تختار أشخاص أكفاء للوظائف الإدارية الشاغرة وخاصة

إذا توافر مثل هؤلاء الأشخاص بالمنظمة .

وحيث أن الترقية تعنى أنتقال الأفراد إلى وظائف ذات مستوى إدارى أعلى فهذا يعنى أن الشواغر المتوقعة فى الوظائف الأعلى لا بد أن تكون أقل من عدد شاغلى الوظائف ذات المستوى الأدنى (الذى يمكن منه الترقية) . بمعنى إنه فى الغالب يكون طالبي الترقية أكثر من عدد الوظائف الشاغرة والتي يمكن أن يرقوا إليها . ويستلزم ذلك وجود أساس معين للمفاضلة بينهم . وهل ستتم المفاضلة على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة أو على أساس الأئتين معا . ولا بد أن نحدد من له الحق فى الترقية إذا خلت وظيفة إدارية معينة هل العاملين فى نفس قسم الوظيفة الخالية أم العاملين فى أقسام أخرى علاوة على العاملين فى نفس القسم .

تصديق مجال الترقية

المفروض فى الشخص الذى سيرقى أن يكون لديه جزء أو كل من المعرفة والخبرة اللازمة لشغل الوظيفة التى سيرقى إليها ويكون لديه مؤهلات العمل على الوظيفة التى سيرقى إليها أو على الأقل عنده الاستعداد لاكتساب مثل هذه المؤهلات . وعلى ذلك فالذى يحدد من له الحق فى التقدم للترقية هل هم موظفى القسم وكذلك موظفى أقسام أخرى هو مدى توافر المؤهلات الدنيا التى تسمح بالترقية . فإذا توافرت فقط فى موظفى القسم الذى به وظيفة شاغرة ، أقتصرت باب الترقية أمامهم فقط . أما إذا توافرت فى موظفين بذلك القسم وأقسام أخرى فتح باب الترقية لأى واحد من هؤلاء الموظفين بالقسم والأقسام الأخرى . والادارة هى التى تحدد مصادر الترقية للوظائف المختلفة بالمنظمة . وعموما كلما أرفعنا فى المستوى الإدارى للمنظمة كلما وسع مصادر الاختيار للترقية من موظفى أكثر من قسم ، وكلما قل المستوى الإدارى كلما أتجه أن يقتصر مصادر

الترقية من نفس القسم وذلك لزيادة الجزء الفنى فى مستلزمات اداء الوظيفة فى ذلك المستوى ، والذي لا يتوافر إلا لدى العاملين بذلك القسم الذى به الوظيفة التى سيتم الترقية إليها .

أسس الترقية

هل سيتم الترقية على أساس الكفاءة أم على أساس الأقدمية أم على أساس الكفاءة والأقدمية .

(أ) الترقية على أساس الكفاءة

وهنا يتم الترقية على أساس الاختيار من بين الأشخاص الذين هم مجال الترقية . ويتم المفاضلة بينهم على أساس كفاءتهم . فالأكفأ هو الذى يكون له الحق فى الترقية . ويتم الحكم على الكفاءة من خلال تقارير تقييم الأداء التى تبنى فى العادة على أساس أنتاجية الفرد ، جودة أنتاجه ، أنظماة فى العمل ، تعاونه ، مبادرته .. الخ . والذي يحدد الأكفأ هم رؤساء من هم مجال الترقية . وهذا الأساس مبنى على أساس أن الأكفأ فى الوظيفة الحالية من المتوقع أن يكون أكفأ فى الوظيفة التى سيرقى إليها . الترقية على أساس الكفاءة تعتبر مكافأة للأفراد ذوى الكفاءة الأفضل . وبالتالي دفع الأفراد الناجحين على الاستمرار فى زيادة جهودهم ، وتقوية ولائهم للمنظمة حيث أن المنظمة تفضلهم فى الترقية وتفتح فرص التقدم أمامهم . وبالتالي لن يتركوا المنظمة ويذهبوا إلى منظمة أخرى .

ويستلزم لنجاح هذه السياسة أن يكون تقييم كفاءة العاملين على أساس موضوعى وعادل . وأن يتعد عن جوانب الضعف التى تصاحب عادة نظم تقييم أداء العاملين مثل التحيز والمحاباة عند تقييم أداء الأفراد . حيث أنه إذا كان نظام تقييم الأداء غير موضوعى سيترتب عليه أن تكون الترقية المبنية عليه غير موضوعية

أيضا وغير عادلة .وحيث أن تحقيق الموضوعية والعدالة المرتفعة فى نظم تقييم الأداء لم نصل إليها بعد ، ولذلك ينبغى أن يستخدم هذا الأساس بشئ من الحذر والحيطه . كما أن هذا الاساس يستخدم إذا وجد أن هناك بالفعل تفاوت ملحوظ فى كفاءة الأشخاص الذين يتم الاختيار من بينهم للترقية . أما إذا لم يوجد هذا التفاوت الملحوظ ينبغى الاعتماد على أساس آخر فى الترقية . وحيث أنه يمكن ملاحظة هذا التفاوت فى الكفاءة فى الغالب بين رجال الإدارة الوسطى والعليا ، فإنه غالبا ما يتم استخدام الترقية على أساس الكفاءة إذا خليت وظيفة من الوظائف الإدارية العليا أو الوسطى .

(ب) الترقية على أساس الأقدمية

حيث يتم المفاضلة من بين الأفراد مجال الترقية على أساس أقدميتهم ، فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة . وأستخدام سياسة الترقية على أساس الأقدمية له عدة مبررات هى :

(١) أنه أساس موضوعى ، حيث يمكن التحديد بشكل لا يقبل الجدل من هو الأقدم ، هذا يعكس استخدام معيار الكفاءة حيث تحديد من هو الأكفأ مازال لم يتم التوصل إليه بدرجة عالية من الدقة ، وذلك لجوانب الضعف المصاحبة احيانا لنظام تقييم أداء الأفراد العاملين . كما أن الأكفأ فى الوظيفة الحالية لا يعنى أنه سيكون الأكفأ فى الوظيفة التى سيرقى إليها بالضرورة ، وبالتالي فاستخدام الأقدمية كأساس للترقية يقلل بشكل كبير شكاوى العاملين بخصوص قرارات الترقية .

(٢) أن الترقية على أساس الأقدمية أساس موضوعى عادل وخاصة أنه يمكن مكافأة الأفراد ذوى الإنتاجية المرتفعة أو الكفاءة المرتفعة وذلك باعطائهم علاوات مرتفعة ، أجور تشجيعية ، وأجور إضافية . أما الترقية فهى مكافأة لمن عمل مده أطول فى المنظمة أو فى القسم وكان ولاؤهم أكثر للمنظمة .

وبالتالى تحتفظ المنظمة بولاء عامليها ، كما أنها تكافئ ذوى الإنتاجية المرتفعة من خلال نظام المكافأة ونظام الأجور التشجيعية .

(٣) فى كثير من الوظائف يستوى كفاءة العاملين بعد فترة زمنية محدودة ، حيث أنه فى خلال هذه الفترة يستطيع العاملين فى هذه الوظائف معرفة كل المهارات المطلوبة للوظيفة وأكتساب معرفة عن كل جوانب ومتطلبات الوظيفة . وبالتالي يستوى الأفراد فى كفاءتهم ، ويكون ذلك واضحاً فى الوظائف ذات المستويات الإدارية الدنيا والوظائف الكتابية ، ومن هنا بعد فترة زمنية معينة يقضيها العاملين فى الوظيفة يصعب التمييز فى كفاءتهم . وبالتالي تبقى الأقدمية هى الأساس الموضوعى للتمييز بينهم .

(٤) هناك بعض الدراسات التى أظهرت أن الأفراد ذوى الأقدمية الأطول هم أكثر كفاءة من غيرهم . وبالتالي فالاعتماد على الأقدمية الذى يسهل قياسها أفضل من الاعتماد على الكفاءة التى يصعب قياسها .

(٥) أن الاختيار الجيد للعاملين ووجود نظام متابعة جيد للعاملين ونظم تقييم جيدة لهم . ونظم توجيه وأرشاد جيده يؤدى إلى المحافظة على كفاءة العاملين ، ثم نقل أو التخلص من العاملين الغير أكفاء وبالتالي لن يبقى بالمنظمة غير العاملين الأكفاء وتكون الأقدمية هى الأساس الموضوعى للتمييز من بينهم عن الترقية .

وعلى أساس هذه المبررات يمكن القول أن استخدام الأقدمية كأساس للترقية سياسة جيدة بشرط حسن اختيار العاملين عند اختيارهم لشغل وظائف معينة ، وجود نظام أجور تشجيعية يكافئ الشخص ذات الإنتاج المرتفع ، ووجود نظام مكافآت وعلاوات يكافئ الأشخاص ذوى الأسهميات المميزة للمنظمة ، وضرورة وجود نظام جزاءات يعمل على منع السلوكيات الغير مرغوبه فى العاملين ، وضرورة توافر حد معين من المعرفة والخبرة يمكن الفرد من البدء فى الوظيفة التى

سيرقى إليها على أساس الأقدمية ، فإذا توافرت هذه الشروط أعتبرت سياسة الترقية على أساس الأقدمية سياسة جيدة وموضوعية .

(ج) الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة

وهذه السياسة تعتمد على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكى يسمح باختيار الفرد للترقية ، وإذا ما توافر الحد الأدنى من سنوات الاقدمية لدى أكثر من موظف ، يتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة . ويمكن أن تستخدم هذه السياسة فى ترقية رجال الإدارة إلى مستويات إدارية وسطى وعليا ، حيث يشترط وجود حد أدنى من سنوات الخبرة لمن يرشحوا للترقية . فأذا ما توافر الحد الأدنى تم المفاضلة بينهم على أساس كفاءتهم فى وظيفتهم الحالية ومدى توقع تمييزهم فى أداء مهام الوظيفة التى سيتم إليها الترقية ، وخاصة إذا وجد هذا التمييز فى الكفاءة .

ويرى المؤلف أن سياسة الترقية على أساس الأقدمية المشروطة بتوافر الشروط السابق أيضاها ، أنها سياسة جيدة بالنسبة للترقية فى حالة الترقية إلى الوظائف الإدارية المباشرة ووظائف رؤساء الأقسام ، وذلك للأسباب التى تم أيضاها لتبرير سياسة الترقية على أساس الأقدمية. وتستخدم سياسة الترقية على أساس الكفاءة مع ضرورة توافر حد أدنى من الاقدمية . فى حالة الترقية للوظائف الإدارية الوسطى والوظائف الإدارية العليا ، وذلك لاحتمال تميز الأشخاص فى كفاءتهم فى الشغل لهذه الوظائف عند ترقيةهم إليها .

النقل

النقل يعنى انتقال الموظف إلى وظيفة أخرى ذات نفس المستوى من المسؤوليات والواجبات وتقع فى الغالب فى نفس الدرجة المالية وذات نفس المركز الإدارى .

النقل قد يكون بصفة مستديمة وقد يكون نقل مؤقت يعود الموظف بعد فترة معينة إلى وظيفته الأصلية .

ويحدث نقل الموظفين لتغيرات وظروف معينة تحدث في المنظمة كما هو الوضع في حالة التوسع وافتتاح فروع أو خطوط انتاج جديدة . حيث ينقل بعض الموظفين إلى تلك الفروع أو الخطوط بنفس وظائفهم ودرجاتهم المالية . وكذلك في حالة وجود عجز من العمالة في قسم معين وفائض من العمالة بقسم آخر . حيث ينقل بعض العاملين من القسم الذى به فائض إلى القسم الذى به عجز مع إعادة التدريب إذا استلزم النقل ذلك . وقد يحدث النقل بناء على رغبة العاملين أنفسهم لعلاج بعض المشاكل الاجتماعية في حياتهم أو لرغبتهم في النقل للعمل مع أفراد معينين أو لتفضيلهم العيش في مكان دون الآخر .

ويمكن أن يكون سبب النقل علاجي ، حيث أنه إذا ثبت عدم كفاءة العامل في وظيفته الحالية نتيجة عدم تناسب قدراته مع متطلبات الوظيفة . في هذه الحالة ينقل العامل إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته ومؤهلاته .

وعموما يجب أن يكون قرار النقل مدروسا وله أسباب موضوعية ومقبولة وإن لا يخلق مشاكل اجتماعية للعامل المنقول . وإذا كان النقل ضرورى وسيترتب عليه بعض المشاكل الاجتماعية والأسرية ، فعلى المنظمة أن تساعد هذا العامل على علاج ومواجهة هذه المشاكل .

الاستغناء المؤقت ثم الاستدعاء.

تعرض بعض المنظمات لظروف طارئة لفترة معينة يحدث فيها أن ينخفض حجم إنتاجها بشكل ملحوظ لظروف أنكماش مؤقت في الأسواق مما يقلل حجم المبيعات لفترة معينة أو نتيجة لنقص المواد الخام لفترة معينة لظروف خارجه عن

أرادة الشركة . ففي مثل هذه الظروف وإذا سمحت : فوائين العمالة تضطر هذه المنظمات للاستغناء عن بعض العاملين بها خلال فترة إنخفاض الإنتاج على أن تستدعيهم للعمل في الشركة عندما يرجع حجم إنتاج الشركة إلى وضعه الطبيعي وتزول الظروف الوقتية . والعمال المستغنى عنهم يمكن أن يستفيدوا بخدمات الشركة لعمالها ، ولكنهم لا يتقاضوا أجر عن هذه الفترة .

وفي الدول التي يسمح نظامها بالاستغناء المؤقت عن بعض العاملين في بعض الشركات على هذه الشركات أن تضع سياسة معينة لتحديد من سيتم الاستغناء عنه مؤقتا حتى يستدعى ومن لن يتم الاستغناء عنه وغالبا ما تحتفظ هذه الشركات بالعاملين ذوى الأثر أقدمية وتستغنى مؤقتا عن الأحداث .

وفي مثل هذه الدول غالبا ما ترفض اتحادات العمال هذا الاستغناء المؤقت ، ونفضل بدلا منه تقليل ساعات العمل لجميع العاملين وبذلك تقل تكلفة أجورهم ، أو يتم العمل التبادلي أى تبادل العاملين فترات العمل بشكل يسمح أن يعمل العاملين ساعات عمل متساوية ، أو تخفيض الأجور بالنسبة للجهيم مع عدم الاستغناء عن بعض العاملين ويتم ذلك بصفة مؤقتة حتى تمر فترة الإنكماش في الأعمال .

الفصل والإحالة والتقاعد

قد يتم فصل بعض العاملين وذلك لارتكابهم مخالفات جسيمة لسياسات وقواعد العمل أو لقيامهم ببعض الأعمال في المنظمة التي يكون جزاءها الفصل وسوف يتم معالجة ذلك بشكل أكثر تفصيلا عند تناولنا لموضوع الجزاءات .

أما الإحالة للتقاعد فتحدث عندما يصل العامل إلى سن المعاش . وفي هذه الحالة تقوم إدارة الأفراد بإجراء التسويات اللازمة لصرف مكافأته المالية المطلوبة ،

والمساعدة في صرف معاشه من هيئة المعاشات كما إنه يستمر في الاستفادة ببعض الخدمات من المنظمة علاوة على معاشه من هيئة المعاشات . فقد يستمر في الاستفادة ببعض الخدمات التي تقدمها الشركة لعمالها مثل الخدمات الصحية ، خدمات السكن ... الخ حسب السياسة الموضوعة لذلك في الشركة . وعلى ادارة الأفراد القيام بجميع الأعمال المطلوبة لتحقيق راحة الأفراد الذين سيحالون للتقاعد لبلوغهم من التقاعد .

الفصل الثاني عشر

المحافظة على العاملين وضمان التزامهم

من مسؤوليات إدارة الأفراد أن تحافظ على العاملين فيها وتحافظ على أن تكون معنوياتهم مرتفعة وذلك من خلال تقديم النصح والمشورة للعاملين بها وتقديم الخدمات الصحية والأمنية للعاملين ، والبحث في شكاوهم ، وكذلك على المنظمة أن تعمل على ضرورة أن يلتزم العاملين بتنفيذ سياساتها وقواعدها وأن يحافظوا على ممتلكات الشركة والتي هم مسئولين عنها . ويتم ذلك إما من خلال دفعهم إلى ذلك أو خلال وجود نظام جزاءات للعاملين ، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل .

[1] نصح وتوجيه الأفراد

قد يواجه بعض العاملين مشاكل نفسية معينة في العمل مثل عدم قدرته على التأقلم مع مجموعة العمل التي يعمل معها ، وعدم أستطاعته التأقلم مع طبيعة العمل ، وجود سلوك أحباطي لدى بعض العاملين نتيجة عدم تحقيق بعض رغباتهم أو أهدافهم من خلال العمل ووجود عقبات تحول دون تحقيق هذه الرغبات والأهداف ، وبعض المشاكل الاجتماعية والأسرية والتي يكون لها تأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة . ولا شك أن مثل هذه المشاكل النفسية تؤثر بالسلب على رغبة الفرد للعمل وبالتالي تؤدي إلى أنخفاض مستوى اداءه في المنظمة . وعلى المنظمة من خلال رجال الإدارة أو أحد الأخصائيين مواجهة مثل هذه المشاكل . وإذا كان حجم المنظمة وعدد العاملين بها يسمح أن يوجد أخصائي اجتماعي ونفسى لمعالجة هذه المشاكل ، فعلى المنظمة أن لا تردد في استخدام مثل هذا

الأخصائى . وعلى الإدارة أو الأخصائى أن يقوموا بتحليل هذه المشاكل والظواهر التى لدى بعض العاملين والتوصل إلى معرفة أسبابها ثم القيام بوضع منهج للعلاج ، وتوجيه ونصح العاملين بخصوص هذه المشاكل كما أن الإدارة ينبغي أن تلعب دائما دور التوجيه والنصح للأفراد كلما أحتاج الأفراد ذلك أو كلما شعرت الإدارة أنه ينبغي نصح الأفراد وتوجيههم . وقيام الإدارة بهذا الدور سوف يؤدي إلى لارتفاع معنويات العاملين وزيادة رغبة الأفراد للعمل وتقليل الشكاوى من العاملين ومنع أو التقليل من السلوكيات الإحباطية ويؤدي كل ذلك إلى زيادة رضاء العاملين وارتفاع مستوى الإنتاجية .

[٢] إدارة الأمن الصحى للأفراد

غالبا ما تكون المنظمة مسئولة عن الأمن الصحى للأفراد وذلك بتقديم خدمة العلاج الطبى العاملين وأحيانا أسرهم ، وكذلك تحافظ على صحة العاملين أثناء العمل بالقيام بالاجراءات اللازمة لوقايتهم من أمراض حوادث العمل ، وكذلك الأشراف على تأمينهم اجتماعيا فى حالة وقوع كوارث أو حوادث اجتماعية للعاملين بها .

العلاج الطبى

غالبا ما تقوم المنظمة بتقديم الرعاية الطبية للعاملين بها وذلك أما بتخصيص وحدة علاج طبى لهم بالشركة إذا كان حجم المنظمة وعدد العاملين والمركز المالى للشركة يسمح بذلك . أو بالاتفاق مع بعض المراكز الطبية بتقديم خدمة العلاج الطبى لعاملها . وفى كلتا الحالتين تتحمل الشركة نفقات الكشف الطبى والادوية ومستلزمات العلاج أما بشكل كامل أو بشكل جزئى وأحيانا فى حدود قصوى معينة من التكلفة ، وإذا زاد العلاج عن ذلك يتحمله العامل . وفى بعض

المنظمات تنظم المنظمة صندوق للعلاج الطبي حيث يخصم مبلغ معين من مرتبات العاملين لصالح هذا الصندوق فى مقابل تقديم خدمة العلاج الطبي للعاملين . وعلى الادارة أن تضع لائحة تنظم كيفية إدارة هذا الصندوق ، وكيفية تقديم الخدمة الطبية للعاملين . واجراءات الحصول على خدمات صندوق العلاج الطبي .

الأمن الصناعى

الأمن الصناعى هو عبارة عن جميع الإجراءات التى تعمل على حماية الموظف أو العامل والمحافظة عليه من أمراض وأصابات العمل ففى كثير من المنظمات الصناعية يتعرض العاملين لروائح معينة لعملية التصنيع ، الضوضاء ، الاتربة درجة حرارة مرتفعة الخ . ومالم تقم المنظمة باجراءات لحماية العاملين من هذه الظروف قد يتعرضون لامراض نتيجة لظروف العمل . كما أن العاملين فى عملهم على الآلات وفى استخدامهم لمعدات معينة قد يتعرضون لاصابات وحوادث معينة

وعلى المنظمة حماية العاملين ووقايتهم من التعرض لأمراض العمل وكذلك وضع الاجراءات اللازمة لصالح العاملين فى حالة وقوع اصابات أو حوادث للعمل والاستراتيجية المناسبة فى ذلك هى أولا محاولة وقاية العاملين من مثل هذه الامراض والحوادث والاصابات . وثانيا علاج العاملين وتعويضهم إذا حدث المرض أو وقعت الأصابة . والاصابة قد تقع أما لعوامل شخصية لدى الأفراد العاملين مثل تعرضهم للأجهاد ، أعمال العاملين فى استخدام المعدات والآلات ، أو لياقة العاملين صحيا للعمل على مثل هذه الآلات أو فى الظروف . وقد تحدث نتيجة لوقوع خطأ من الآلة نفسها أو كسر بها مفاجئ يصيب العامل ، أو نتيجة لظروف العمل التى لا يمكن تجنبها .

والوقاية تتم من خلال تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الآلات

والمعدات، تدبير مستلزمات العمل على الآلات والعمل فى ظروف معينة والزام العامل باستخدامها مثل لبس العامل النظارات ، كمادات معينة لحمايته من الروائح، أذخال نظام التهوية الجيد ... الخ . ومهندس الأمن الصناعى هو الذى يصمم نظام الوقاية ويشرف على تطبيقه فى المصنع . وعلى الرؤساء المباشرين التأكد من أن العاملين يستخدمون أدوات الأمن الصناعى . كما أنه وضع ملصقات على المعدات والآلات التى يمكن أن تحدث مخاطر أو إصابات عند استخدامها لتحذير العاملين منها وتذكيرهم كيفية تجنب مثل هذه الحوادث . هذا علاوة على ضرورة إعطاء العاملين برامج إعلامية من الأمن الصناعى من خلال منشورات توزع ، أفلام تعرض ، وتوجيه شخصى مستمر من رجال الامن الصناعى

وبعد اتخاذ اجراءات الوقاية اللازمة ، فإذا وقعت الإصابة أو الحدث بعد ذلك فينبغى أن يوجد بالمصنع وحدة أسعاف سريعة ، ثم توضع نظام للنقل السريع للعمال إلى المستشفى ، وكذلك توضع لائحة معينة تنظم علاج العامل الذى تعرض للإصابة وكيفية تعويضه ماديا ومعنويا إذا تعرض لعجز جزئى أو كلى نتيجة لاصابات وحوادث العمل . وأن تكون هذه اللائحة واضحة ومفهومة للعاملين .

وكثير من الشركات تؤمن على عاملها ضد هذه الأصابات أو الحوادث لدى شركات التأمين أو تنشأ صناديق معينة للتكافل الاجتماعى أو للضمان الاجتماعى تكون مسؤولة عن التعامل مع العامل عند وقوع مثل هذه الحوادث أو الاصابات .

وينبغى توافر عناصر نظام الأمن الصناعى بشكل كامل وهى :

(١) وضع سياسات ولوائح واجراءات للامن الصناعى .

(٢) وجود قسم أو جهة مسؤولة عن الأمن الصناعى بالمصنع .

(٣) القيام بالتحليل المستمر والدقيق للاصابات والحوادث ، امراض العمل

السابقة ومعرفة أسبابها ووضع الإجراءات والنظام الذى يمنع تكرارها فى

المستقبل .

(٤) التدريب والتوعية للعاملين لوقائهم من أصابات العمل ووقائهم من

أمراض العمل .

(٥) التأكد من التزام العاملين بإجراءات الامن الصناعى ولبسهم لمعدات

حمايتهم أثناء العمل .

(٦) التأكد من الصيانة المستديمة للماكينات وأنها تعمل بشكل لا يعرض

العامل لحوادث معينة .

(٧) وضع نظام متكامل لكيفية التصرف إذا وقع الحادث .

التأمينات على العاملين

كثير من المنظمات توجد نظام للتأمينات على العاملين سواء تأمينات للعلاج الطبي أو تأمينات ضد أصابات العمل وأمراضه وكذلك تأمينات البطالة ، علاوة على وجود معاشات ومكافآت نهاية الخدمة . وفى الغالب يوجد وحده معينة فى ادارة الأفراد للأشراف على مثل هذه الأنشطة . وفى كثير من الدول ينظم القانون نظام التأمينات الاجتماعية وحقوق العاملين عند تعرضهم لاصابات العمل . وعلى الشركة أن تضع اللوائح والنظم المنظمة لذلك حسب ظروفها وربما يتفق مع القانون إذا وجد ولا يتعارض معه .

[٣] مناولة شكاوى العاملين

غالباً ما يوجد شكاوى من بعض العاملين فى كثير من المنظمات وذلك نتيجة لظلم وقع عليهم أو نتيجة لوجود تطبيقات خطأ تضرر العمل والعاملين أو نتيجة لعدم حصول بعض العاملين على حقوقهم أو نتيجة لسوء تصرف رجال الادارة

والمشرفين تجاه بعض العاملين والتحيز ضدهم . وللعامل الحق فى أن تُسمع شكواه وأن يت فيها وأن يأخذ حقه إذا ثبت أن له الحق فيه والبت فى الشكاوى يعمل على تحقيق العدالة ورفع الظلم ويرفع معنويات العاملين ويزيد ولاهم للمنظمة وكل ذلك يساهم فى زيادة الإنتاجية . كما أن عدم البت فى الشكاوى بشكل عادل يؤدي إلى سلوكيات إيجابية مضره من جانب العاملين ويقلل من رضاهم عن العمل ويرفع معدلات دوران العمالة ويزيد من نسب غياب وتمارض العاملين وذلك يساهم فى تقليل إنتاجية العاملين من أجل ذلك ينبغي على الإدارة أن تهتم بمناولة شكاوى العاملين وضرورة البت فيها . وكثير من المنظمات توجد وحدة أو شخص يكون مسئول عن مناولة شكاوى العاملين ومتابعة البت فيها بشكل مرضى وعادل . وإذا لم توجد تلك الوحدة أو الشخص ينبغي أن يتم البت فى الشكاوى بواسطة رجال الادارة فى المنظمة وبعض العاملين يفصحوا دائما بشكواهم ويتخذوا إجراءات الشكاوى إذا وجدوا مبررا للشكاوى وبعض العاملين لا يفصحوا عن شكواهم بالرغم من وجود مبرر للشكاوى . ويجب على المنظمة أن توجد الظروف التى تدفع الأفراد إلى تقديم الشكاوى إذا وجد مبرر لها . ويتم ذلك من خلال ثقة العاملين فى الادارة وجدية الادارة فى البت فى شكواهم بشكل عادل وسرعة البت فى تلك الشكاوى .

تعريف الشكاوى

تعرف الشكاوى بأنها عدم رضاء من العاملين بخصوص بعض جوانب عملهم أو شعورهم بعدم العدالة المتصلة بظروف عمل الفرد وأظهار عدم الرضا أو عدم الشعور بالعدالة للادارة . وقد يعرفها البعض بأنها هى عبارة عن أى نقض للاتفاق بين الإدارة والعاملين أو اتحاداتهم . والآخر يعرفها بأنها عبارة عن التعبير عن عدم الرضاء للرؤساء . والتعريف الاول هو الأكثر قبولا لاتساعه وشموله ، وينبنى على للمنظمة أن تضع اجراءات ومراحل توضح كيفية مناولة الشكاوى وعلى العموم إذا

قدم أحد العاملين شكوى ينبغي أن تعرض على مستوى إدارى أعلى ممن تم تقديم الشكوى ضده أو على مستوى إدارى مناسب حسب موضوع الشكوى ونظم ذلك لائحة الشكاوى بالمنظمة .

لماذا ينبغي أن تعرض الشكوى على مستوى إدارى مناسب :

حيث أنه أحيانا يكون المستوى الادارى الأول غير قادر على حل المشاكل أو البت فى الشكوى بسبب عدم وجود سلطات لديه تمكنه من ذلك ، أو أن المعلومات التى لديه عن موضوع الشكوى غير كافية ، أو أن الشكوى قد تكون ضده مما يستلزم الأمر عرضها على مستوى إدارى أعلى . كما أن عرض العاملين شكاواهم على المستوى المناسب من الادارة يمكن الادارة من معرفة مشاكل العاملين واتخاذ القرارات المناسبة لعلاجها . كما أن ذلك حق العاملين ، حيث أنه من حق العاملين أن تسمع شكواهم بواسطة رجال الادارة ، هذا علاوة على أن سماع الادارة للعاملين والبت فى شكواهم له نتائج نفسية ايجابية مما يزيد ثقة العاملين فى الادارة ويزيد ولاء العاملين للمنظمة .

مناولة شكاوى العاملين

ينبغي على ادارة المنظمة أن تضع لأئحة باجراءات مناولة شكاوى العاملين . وتكون مفهومه ومعروفة لدى العاملين . وان يت فى شكوى العاملين بسرعة وفى خلال مدة زمنية معينة تحدد لها لأئحة الشكاوى بالمنظمة . وينبغي ألا تكون هذه المدة طويلة وجميع شكاوى العاملين ينبغي أن تبدأ فى المنظمة وغالبا يتم البت فيها داخل المنظمة ، وهناك بعض الشكاوى تعرض على القضاء ، والقضاء هو الذى يت فيها وفى جميع الأحوال يجب أن تكون جهة البت فى الشكوى جهة حيادية عادلة . وفى العادة يتم مناولة الشكاوى فى المنظمة على عدة مراحل . فعرض الشكوى على المستوى الادارة المباشر للعامل بالمشاركة مع العامل أو ممثل

الاتحاد . فإذا تم البت فيها بشكل مقنع للعامل انتهت اجراءات الشكوى وإذا لم يقتنع بالحل له الحق فى أن ترفع شكواه إلى مستوى إدارى أعلى وهكذا حتى تصل الشكوى إلى أعلى مستوى إدارى مناسب لطبيعة الشكوى . وينظم ذلك لائحة الشكاوى بالمنظمة . وإذا لم يبت فى الشكوى بشكل مقنع لطرفى النزاع للعامل الحق فى عرض شكواه على جهة خارجية أما القضاء أو جهة التحكيم وعليه أن يقبل قرارها بخصوص الشكوى .

على العموم ينبغى أن يكون لدى الادارة بجميع مستوياتها وخاصة المستويات الأشرافية الأستعداد والسلطة للبت فى شكوى العاملين بسرعة وبشكل عادل ومقنع . وكثير من المنظمات تشكل لجنة لمناذلة شكاوى العاملين ويكون فيها ممثلين عن العاملين من اتحاداتهم . وغالبا ما تعرض الشكاوى الجماعية من العاملين على جهة معينة للتحكيم أو تعرض على القضاء .

[٤] نظام جزاءات العاملين

كل منظمة لها نظم إدارية معينة ولها اجراءات لتنفيذ بعض أنشطتها ، كما أن العاملين يصدر لهم توجيهات معينة وقرارات معينة من رؤسائهم وعليهم تنفيذها . كما أن هناك قواعد معينة للعمل ينبغى على العاملين الالتزام بها علاوة على وجود معدات وممتلكات والآت يستخدمها العاملين فى أدائهم لاعمالهم أو يتعاملون معها وعليهم المحافظة عليها والوضع الطبيعى أن يكون لدى العاملين الاستعداد للالتزام بقواعد واجراءات العمل وتفيذ قرارات الادارة والمحافظة على ممتلكات الشركة وعدم أساءة أستخدامها . والادارة عادة ما تستخدم الحوافز الإيجابية لدفع العاملين على هذا الالتزام . ، تتمثل هذه الحوافز الإيجابية فى الأجور والمكافأت وتقدير رجال الادارة للعاملين ... الخ وبالرغم من ذلك هناك

بعض العاملين لا يكون لديهم الالتزام بتنفيذ القرارات والالتزام بقواعد العمل وسياساته ، ويسئوا استخدام المعدات والآلات . وبعض منهم يقوم بسلوكيات تضر الشركة مثل أضرار بعض المعدات أو ارتكاب بعض السلوكيات التي تؤدي إلى حوادث أو أضرار عمل أو إلى حرائق . ويلزم على الشركة أن تضع نظام عقوبات أو جزاءات لمنع هؤلاء البعض من القيام بمثل هذه السلوكيات ودفعهم لعدم مخالفة قواعد وسياسات واجراءات العمل بالمنظمة . ولذلك غالبا ما يوجد في المنظمات لائحة جزاءات .

ويعرف الجزاء بأنه عقاب مادي أو معنوي أو الاثنين يوقع على العامل نتيجة لقيامه بسلوك غير مرغوب ومخالف لقواعد وسياسات ونظم العمل بالمنظمة ويكون الهدف منه منع العاملين من القيام بهذه السلوكيات الغير مرغوبه والحفاظة على ممتلكات الشركة وضمان تنفيذ قواعد العمل ونظمة . وفي الغالب لائحة نظام الجزاءات تحدد أنواع المخالفات التي يمكن أن تؤثر على سير العمل ، والعقوبة المناظرة لكل مخالفة ، والاجراءات التي تتخذ عند وقوع المخالفة .

أنواع المخالفات

وتختلف هذه المخالفات من منظمة لآخرى ، والادارة والمشرفين والعاملين يشتركوا مع بعض في تحديد المخالفات التي تعوق سير العمل ، والمشرفين هم أقدر الأفراد في تحديد هذه المخالفات . ولكن ينبغي التشاور مع العاملين في تحديدها ، وأن تكون هناك قناعة من العاملين والادارة عن تحديد المخالفات التي تعوق سير العمل وتقلل من فاعلية الاداء بالمنظمة . وفي الغالب هذه المخالفات ترتبط بمواعيد العمل ، نظام العمل ، سلوك العامل أثناء العمل ، والاضرار بمعدلات وممتلكات الشركة .

تعدد الجزاءات أو العقوبات

غالبا ما تتدرج العقوبات من إنذار ، خصم من المرتب ، وقف عن العمل لفترة معينة بدون مرتب ، حرمان من العلاوة ، حرمان من الترقية ، أو تأجيل علاوات وترقيات ، فصل من العمل بمكافأة ، والفصل بدون مكافأة ، هذا علاوة على العقوبات التي يحكم بها القضاء إذا اندرجت المخالفة تحت الجنب أو الجرائم . وفي معظم المخالفات يحدث تدرج في توقيع العقاب ، فيزداد العقاب كلما زاد تكرار المخالفة من العامل . ولكن هناك بعض المخالفات الجسيمة التي يكون عقابها رادع بدون تدرج مثل ارتكاب مخالفة تعطيل أو كسر الآلات أو إحداث تلفيات جسيمة في ممتلكات الشركة أو في حالة الاختلاس . حيث قد يفصل العامل ويوقع عليه أيضا عقوبات جنائية يقررها القضاء وغالبا ما توضح ذلك بالتفصيل لائحة الجزاءات بالشركة .

اجراءات توقيع الجزاءات

الغرض من لائحة الجزاءات هو منع وقوع المخالفة ولكن إذا وقعت يلزم أن توجد اجراءات معينة تحقق العدالة في توقيع الجزاء . وتحدد لائحة الجزاءات هذه الاجراءات وعلى العموم يلزم جمع معلومات كافية عن المخالفة والتحقيق فيها بواسطة الرئيس المباشر أو جهة حيادية . والتحقق من مرتكب المخالفة والتحقق أن سبب المخالفة يرجع للعامل وليس لسوء نظام العمل بالمنظمة أو لاسباب قوية خارجه عن ارادته وأن يراعى أن يبت في المخالفة بسرعة . وأن يكون للعامل الحق في التظلم من قرار الجزاء أمام جهة حيادية .

شروط لنجاح نظام الجزاءات : ينبغي مراعاة الشروط التالية :

(١) أن توضع لائحة للجزاءات تتفق مع قانون العاملين ومعبره عن طبيعة أعمال الشركة والمخالفات التي يمكن أن تقع بها .

- (٢) أن تناقش لائحة الجزاءات مع العاملين ويتم أقناعهم بها .
- (٣) أن تتبع جميع إجراءات التحقق عند وقوع المخالفة .
- (٤) أن يكون توقيع العقاب بسرعة في حالة وقوع المخالفات ولكن بعد أتمام إجراءات التحقق من وقوع المخالفات وبعد إعطاء فرصة للعاملين للتظلم من قرارات الجزاءات والبت في تظلمهم .
- (٥) أن يكون العاملين لديهم علم مسبق بلائحة الجزاءات .
- (٦) أن يراعى التدرج في توقيع العقوبات إذا كان نوع المخالفة يسمح بالتدريج
- (٧) أن تطبق العقوبات بشكل موحد على جميع العاملين حتى تضمن العدالة في تطبيق لائحة الجزاءات .

الباب السادس

تقييم أداء العاملين

الفصل الثالث عشر : تقييم أداء العاملين

الفصل الرابع عشر :

أولا : دراسات وحالات عن تقييم أداء العاملين

دراسة نظام تقييم أداء العاملين بجامعة القاهرة

فرع بني سويف

ثانيا : حالات عن تقييم أداء العاملين :

١- حالة نظام تقارير أداء الأفراد في

جهاز بحوث ودراسات التعمير .

٢- حالة تقييم أداء العاملين بهيئة كهرباء مصر .

الباب السادس

تقييم أداء العاملين

يتضمن هذا الباب كل من الفصل الثالث عشر والرابع عشر وبعض الحالات .
والفصل الثالث عشر يغطى الجانب الفكرى عن تقييم أداء العاملين . أما الفصل
الرابع عشر فهو عبارة عن دراسة نظام تقييم أداء العاملين بجامعة القاهرة - فرع
بنى سويف . وهى دراسة وصفية تحليلية .

كما أن هذا الباب يتضمن حالتين . الأولى عن نظام تقارير تقييم أداء الأفراد
فى جهاز بحوث ودراسات التعمير ، والحالة الثانية عن تقييم أداء العاملين بهيئة
كهرباء مصر . وبذلك يغطى هذا الباب الجانب النظرى والتطبيقى بشكل متعمق.

الفصل الثالث عشر

تقييم أداء العاملين

بالرغم من أن الكتابات عن تقييم أداء العاملين كثيرة ومتنوعة ، حيث أن مثل ذلك الموضوع يعتبر من الموضوعات التقليدية فى إدارة الأفراد ، ولكن المستطلع للبحث والكتابات فى هذا المجال يجد الباحثون والكتاب لم يصلوا بعد إلى حلول حاسمة لبعض المشاكل والموضوعات المرتبطة بتقييم الأداء فمازال هناك شعور لدى كثير من العاملين فى كثير من المنظمات أن نظم تقييم الاداء المستخدمة مازالت لا تقيم العاملين التقييم الموضوعى فتوجد جوانب ضعف فى نظم تقييم الاداء بالنسبة لتحديد ما هى المعايير التى تقيس أداء العاملين ، ومن الذى يتم تقييم أدائه ، ومن الذى يقيمه ، ومتى يتم التقييم ، ولأى الأغراض يتم التقييم ، كيف يتم تقييم أداء العاملين ، وهل يكون التقييم سرى أو يتم عرضه على العاملين ، وكيف تتم مقابلات تقييم الأداء . ومصاحبة جوانب الضعف هذه لنظم تقييم الاداء ، وعدم وجود الحلول الحاسمة لها ، وعدم وجود الإجابة المقنعة لرجال الإدارة والعاملين على كيفية التغلب عليها أضعف اتجاهاتهم تجاه تقييم أداء الأفراد ووجود اتجاهات غير مفضلة نحو نظم التقييم ليست ظاهرة موجودة فى العالم العربى فقط ولكن أيضا ما زالت موجودة لدى العاملين والمديرين فى أمريكا وأوروبا وإن كانت بشكل أقل حدة ففى دراسة ٣٠٠ منظمة أمريكية عن اتجاهات رجال الإدارة عن تقييم أداء العاملين وجد أن تقييم أداء العاملين ليس مقبولا بدرجة كبيرة لدى العاملين فكثير منهم يعتبر تقييم اداء العاملين ليس مقبولا بدرجة كبيرة لدى العاملين فكثير منهم يعتبر تقييم الاداء شر لابد منه وأنه يخلق كثير من التشويش فى المنظمة وأن كثير من الرؤساء لا يحب القيام بمهمة تقييم أداء

مرؤسيهم لولا أنها مفروضة^(١). وفي دراسة أخرى باجتلترا وجد أن رجال الإدارة يترددون في القيام بمهمة تقييم أداء مرؤسيهم ، كما أنهم يترددون بدرجة أكبر في القيام بمهمة مقابلات تقييم أداء مرؤسيهم ويرون أن القيام بمثل هذه المهام له سلبيات كبيرة بالنسبة للأفراد وللمنظمة^(٢). وفي دراسة أخرى تبين أن كثير من المنظمات غير راضية على نظم تقييم الاداء بها ، وأن هناك قسم كبير من الأفراد يعتبرون عملية تقييم الأداء تضييع للوقت بالرغم من بعض المزايا التي تنسب إليها^(٣). كما أن كثير من الرؤساء يقولون أن قيامهم بتقييم الاداء يخلق تناقض في أدوارهم ، حيث أن الرؤساء يقومون بتقييم أداء مرؤسيهم بغرض معرفة جوانب الضعف في سلوكياتهم على العمل وتوجيههم لتحسين تلك السلوكيات ، وفي نفس الوقت يطلب منه تقييم أداء مرؤسيهم بغرض الحكم عليهم من أجل اتخاذ قرارات العلاوات والترقيات والنقل الخاصة بالعاملين . وقيام الرؤساء بالدورين يخلق تناقض في أدوارهم ، حيث أنهم في الدور الأول يكونون موجهين ومساعدين لمرؤسيهم وفي الدور الثاني يكونون قضاء للحكم عليهم ، وهذا يخلق نوع من الضيق لدى الرؤساء . ويظهر ذلك بوضوح عند قيامهم بمقابلات تقييم أداء العاملين^(٤). كما أن كثير من العاملين مازال يرى أن فترة تقييم ادائهم تسبب نوع من التوتر لديهم ويخلق نوع من القلق عندهم ، وخاصة أن كثير منهم يشعر أن نظم تقييم ادائهم ينتابها كثير من جوانب الضعف والتحيز وبالتالي فهي ليست دقيقة في تقييم ادائهم في العمل بالرغم من أنها إحدى أدوات اتخاذ قرارات تؤثر على حياتهم الوظيفية مثل قرارات الترقية ، النقل ، العلاوات ، التدريب ، وأحيانا الفصل من العمل أو توقيع الجزاءات^(٥). ويرى المؤلف أن وجود مثل هذه الاتجاهات الغير مفضلة عن تقييم أداء العاملين سواء لدى الرؤساء أو لدى المرؤسين لا ترجع لوجود نظم لتقييم أداء العاملين في المنظمات في حد ذاتها ،

ولكن لوجود سببين رئيسيين فى نظم تقييم أداء العاملين هما :

١- أنه ما زالت هناك جوانب ضعف فى عناصر نظم تقييم أداء العاملين .

فيوجد جوانب ضعف فى تحديد من يقوم بتقييم الاداء ، ومن يقيم ، ومتى يتم التقييم ، وماذا يقيم ، وكيف يتم التقييم ، وتقرير السرية أو العلنية فى التقييم ، وكيف تجرى مقابلات تقييم الاداء .

٢- السبب الثانى والمهم فى رأى المؤلف أن معظم الباحثين فى محاولاتهم لوضع نظم أفضل لتقييم اداء العاملين لم يحاولوا أن يربطوا هذه النظم بظروف المنظمة . فنظام تقييم الاداء الذى تصوره باحث أنه مناسب لمنظمة ماء ، قد يكشف أنه غير مناسب لمنظمة أخرى وذلك لاختلاف ظروف تلك المنظمات فيما يتعلق بمجال أنشطتها ، ونوع الوظائف وشاغلها ، وطبيعة مهام العاملين فى المنظمة واختلاف الأغراض من تقييم الاداء .

ويهدف هذا الفصل أساسا إلى تحسين فعالية نظم تقييم أداء العاملين وذلك بتقديم أفكار من أجل ذلك من خلال تقديم أفكار لتحسين عناصر نظم تقييم اداء العاملين المرتبطة بتحديد الغرض من تقييم الاداء ، ومن يقوم به وعلى من يتم تقييم الاداء ، ومتى يتم ، وماذا يقيم ، وكيف يتم تقييم الاداء ، وتقرير السرية أم العلنية ، وكيف يتم أجراء مقابلات تقييم أداء العاملين بشكل فعال .

وكذلك من خلال أظهار مدى تأثير أختلاف ظروف المنظمات عند تناولنا لكل عنصر من عناصر نظم تقييم الاداء ، وبذلك يساهم ذلك البحث فى معالجة أسباب وجود اتجاهات غير مفضلة عند بعض الافراد عن تقييم اداء العاملين ويحسن من فعالية نظم تقييم اداء العاملين .

وسوف يستخدم المؤلف الأسلوب الاستقرائى فى وصوله لتلك الأفكار التى تعمل على تحسين فعالية تقييم اداء العاملين وذلك باستعراضه لمعظم الایحات والكتابات التى تمت على عناصر نظم تقييم الاداء ، كما أنه سيقدم الاقتراحات

التي يراها لازمة بالنسبة لكل عنصر من عناصر نظم تقييم الاداء . ولتحقيق الأهداف الرئيسية لهذا الفصل ، سوف يتضمن ذلك الفصل عناصر نظم تقييم أداء العاملين التالية : تعريف تقييم الاداء ، مدى انتشار تقييم اداء ، لماذا يتم تقييم أداء العاملين، جوانب الضعف فى نظم تقييم الأداء ، تحديد من يقوم بتقييم الأداء ، وعلى من يتم تقييم الاداء ومتى يتم تقييم الاداء ، وماهى معايير قياس أداء العاملين، وأى هذه الظروف أفضل فى استخدامه بالنسبة للمنظمة ، وكيف يمكن القيام بمقابلات تقييم أداء العاملين بشكل فعال ، والعوامل التي يجب أن تراعى عند إجراء تقييم اداء العاملين ، وأخيرا اقتراحات وتوصيات المؤلف فيما يتعلق بنظم تقييم الاداء . وفى تناول المؤلف لهذه العناصر سوف يضع نصب عينه تحقيق هدفى الفصل وهما تحسين تلك العناصر ، وبيان الاتجاه الشرطى بالنسبة لكل عنصر من عناصر نظم تقييم الاداء .

تعريف تقييم اداء العاملين :

هناك عدة تعريفات متشابهة لدرجة كبيرة لتقييم اداء العاملين . فبعض البعض بأنه « هو قياس كفاية الاداء الوظيفى لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم^٦ » . وبما بعض الآخر بأنه « عبارة عن عملية الحكم التي تنتهى بتقييم أسهامات الفرد أو المجموعة للمنظمة^٧ » . ويعرفه آخرون بأنه « عبارة عن التقييم الدورى لاداء الفرد على وظيفة وتقييم قدراته وامكانياته للتقدم^٨ » . ويعتبر الاخير هو الانسب فى تعريف تقييم اداء العاملين حيث يتضمن فى محتواه تحقيق الاغراض الاساسية لتقييم أداء العاملين وهى الحكم على كفاءة الفرد على وظيفة الحالية وكذلك اكتشاف قدراته الحالية وامكانية التقدم من أجل تطويره فى الوظيفة الحالية واكتشاف امكانية ترقية لوظائف أعلى .

مدى وجود تقييم أداء العاملين في المنظمات .

تقريبا يوجد تقييم لأداء العاملين في جميع المنظمات ، وهذا التقييم يمكن أن يأخذ شكل غير رسمي وغير مكتوب حيث أنه يوجد لكل فرد في أى منظمة لدى رئيسه . فيستطيع الرئيس المباشر لأى عامل أن يقيمه بشكل عام وفي حدود المعايير التى يضعها فى نفسه لسلوكيات ومستويات الاداء المطلوبة من مرعوسيه وصفاتهم التى يرى أن يتمتعوا بها فى العمل . وقد يأخذ تقييم أداء العاملين شكل رسمي حيث يطلب من كل رئيس أن يقيم مرعوسيه فى فترات معينة مستخدما نماذج لتقييم الاداء وذلك من أجل اتخاذ قرارات مرتبطة بحياة الموظف فى المنظمة مثل قرارات الترقية ، النقل ، العلاوات التدريب ، وقرارات الجزاءات . وتميل معظم المنظمات وخاصة الكبيرة ومتوسطة الحجم منها إلى استخدام نظم تقييم الاداء الرسمية^٩ . ففى دراسة استطلاعية لمدى وجود نظم تقييم أداء العاملين الرسمية فى المنظمات الأمريكية وجد ٨٠٪ تقريبا من الشركات الصناعية يوجد بها نظم رسمية لتقييم اداء العاملين فيها ١٠ . كما أنه وجد أنه أن تقييم اداء الموظفين ورجال الادارة موجود بدرجة أكبر من العمال فى الشركات الصناعية . ففى دراسة لمجلس مؤتمر الصناعات القومية وجد أن ٦٣٪ من الشركات الصناعية لديها نظم تقييم اداء الموظفين ورجال الادارة ، بينما فى نفس الشركات وجد أن ٣٤٪ من هذه الشركات لديهم نظم رسمية لتقييم أداء العمال العاملين فيها ١١ . وفى دراسة أخرى لـ ٤٢٦ منظمة صناعية تعمل فى الصناعات الرئيسة بأمريكا وجد أن ٦١٪ من هذه المنظمات لديهم نظم رسمية لتقييم أداء العاملين بها ١٣ . كما أن معظم الشركات فى العالم العربى وخاصة كبيرة الحجم ومتوسطة الحجم يوجد لديها نظم رسمية لتقييم أداء العاملين . حيث أن قوانين العاملين فى معظم الدول العربية تنص على ضرورة اتخاذ تقارير تقييم الاداء كأساس لقرارات مرتبطة بالعاملين مثل

قرارات العلاوات الدورية وقرارات الترقية ١٣ .

لماذا يتم تقييم أداء العاملين في المنظمات ؟

يعتبر تقييم أداء العاملين أحد العوامل الرئيسية التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ قرارات مرتبطة بحياة العامل بالمنظمة مثل قرارات العلاوات ، المكافآت التشجيعية ، النقل لوظيفة أخرى ، الترقية ، الاستغناء المؤقت ، الفصل ، وتوقيع الجزاءات . حيث أن حوافز مثل العلاوات ، المكافآت ، الترقية ، خطابات التقدير عندما تقرر للعامل إذا أشار تقرير تقييم الأداء بأن مستوى أدائه وسلوكياته على الوظيفة ذات مستوى مرتفع تعتبر حوافز تابعة لسلوكيات ايجابية قام بها العامل في عمله . وربط مثل هذه الحوافز بمستويات الأداء والسلوكيات الايجابية على العمل يدفع العامل إلى الاستمرار في العمل بمستويات أداء مرتفع وسلوكيات ايجابية على العمل . وهذا لا شك يؤدي إلى ارتفاع أنتاجية المنظمة ١٥ .

كما أن تقارير الأداء التي تعلن للعامل من خلال مقابلات تقييم الأداء تعطى العامل معلومات عن سلوكياته في العمل وتعطيه معلومات على مدى تقدمه في العمل ومدى تحقيق أهداف ومعايير العمل المتفق عليها بينه وبين الأداء وامداد العامل بمثل هذه المعلومات عامل أساسي لدفع العاملين للعمل وخاصة العاملين ذوى حاجات الانجاز المرتفعة ١٦ .

هذا ويمكن استخدام تقارير تقييم الأداء كأحد وسائل أكتشاف حاجات العاملين للتدريب . حيث أن تقارير تقييم الأداء تظهر جوانب الضعف عند العاملين والتي يمكن أن تواجه بعض برامج التدريب لمعالجتها . كما أنه من خلال مناقشته تقارير تقييم الأداء مع العاملين يمكن الاتفاق بين الادارة والعاملين على موضوعات ومجالات التدريب التي يحتاجها العاملين ، كما أنه يمكن

تخطيط تطوير الموظفين وتخطيط حياتهم الوظيفية .

كما أن الادارة تستخدم تقارير تقييم أداء العاملين فى الحكم على مدى صحة تقييم وفعالية بعض برامجها مثل برامج الاختيار والتعيين وبرامج التدريب . حيث أنه كلما كانت مثل هذه البرامج موداه بشكل فعال كلما انعكس ذلك على أداء العاملين وسلوكياتهم ويمكن معرفة ذلك الانعكاس من تقارير أداء العاملين ومن خلال مقابلات تقييم الاداء .

وهناك دور مهم لنظم تقييم أداء العاملين وهو استخدامها كأساس لقيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمؤسسيهم فى العمل وهذا يستلزم أن يكون تقييم الاداء عملية مستمرة بشكل غير رسمى على مدار السنة حتى يكون أداه للتوجيه المستمر ، ويكون بشكل رسمى فى فترات محددة وذلك لاستخدامه فى الاغراض الاخرى السابق ذكرها .

كما أن تقارير تقييم الاداء ومقابلات تقييم الاداء تمد الادارة بمعلومات عن العاملين وعن المنظمة وأنشطتها تساعد الادارة فى التخطيط للقوى العاملة وفى التخطيط بصفة عامة وفى دراسة شاملة لـ ١٦٦ شركة صناعية فى الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن استخدامها تقييم أداء العاملين كانت كالآتى ١٧ :

استخدامات تقييم أداء العاملين نسبة الشركات المستخدمة تقييم الاداء

فى هذا الغرض بالنسبة للعدد الكلى

للشركات

٢٦٩

- إدارة الاجور والمرتبات

٢٧٣

- قرارات الترقية

٢٦١

قرارات التدريب والتطوير

٢٦١

مساعدة الملاحظين معرفة مؤسسيهم

٢٦١ - جعل العمال يعرفون مدى تقدمهم

٢٥٩ - قرارات النقل

٢٣٤ - المساعدة فى القيام بمقابلة تقييم الاداء

٢٤٦ - الفصل

٢٢٧ - الاستغناء المؤقت

٢٢٩ - أبحاث الأفراد

- مجموع الشركات التى لديها نظم لتقييم أداء الأفراد ٢١٠٠

ومن ذلك يمكن أن نستخلص أن هناك استخدامات متنوعة لتقييم أداء العاملين وعلى الإدارة أن تحدد فى أى المجالات سوف تساهم تقارير تقييم الاداء فى اتخاذ القرارات بخصوصها ويكون ذلك معروف للعاملين وتلتزم الإدارة باستخدامها فى تلك المجالات حتى يكتسب نظام تقييم أداء العاملين فى المنظمة صفة الجدية لدى العاملين ورجال الإدارة . كما أنه يلزم حتى تحقق نظم تقييم أداء العاملين فى المنظمات أغراضها بشكل فعال أن يتم أعدادها بشكل سليم ، وان يتم تجنبها جوانب الضعف التى قد تصاحبها إذا لم تعد بشكل سليم .

جوانب الضعف التى توجد في

نظم تقييم أداء العاملين :

ينبغى أن نشير قبل ذكر تلك الجوانب أن هذه الجوانب توجد فقط إذا كان هناك ضعف فى أعداد تقييم أداء العاملين . وأنه إذا ماتم إعداد عناصر نظم تقييم الأداء بشكل فعال يمكن أن تزول معظم تلك الجوانب . والمؤلف يشير إلى مثل الجوانب لأنها أحيانا تظهر فى بعض الشركات عند إعداد تقارير الأداء ، ومعرفتها يساعد فى الإعداد لتجنبها ، كما أن المؤلف فى تناوله لعناصر نظم تقييم الأداء

فى هذا الفصل سوف يحاول أظهار كيفية التغلب على معظم هذه الجوانب ،
وتلك الجوانب ١٨ :

١- التحيز : ويتم ذلك بأعطاء الرؤساء بعض رؤسيتهم تقديرات مرتفعة فى تقارير تقييم ادائهم ليس لأن ادائهم مرتفع أو سلوكياتهم على العمل ممتازة ولكن لاعتبارات شخصية مثل القرابة ، الصداقة ، أئفاق الاتجاهات والميول والقيم ، واتتماؤهم لموطن واحد ، كونهم زملاء الدراسة ، تشجيعهم لنفس النادى ، أو وجود علاقات ومنافع شخصية بينهم ويود الباحث أن يشير فى ذلك الخصوص أنه بالرغم من أن بعض طرق تقييم أداء العاملين تساعد فى التغلب على مثل هذه الظاهرة ، وأن هناك من الاجراءات التى قد تقلل من وجود هذه الظاهرة ، إلا أنه لن يمكن التغلب عليها بشكل جذرى إلا بمراعاة الله عند أعداد تقييم أداء العاملين وكذلك باستخدام الطرق والاجراءات التى تساعد على تجنب هذه الظاهرة.

٢- اتجاهات بعض الرؤساء إلى الشدة أو اللين أو الوسطية عند أعداد تقارير تقييم الاداء : فبعض الرؤساء يتجه لأعطاء معظم رؤسيتهم درجات مرتفعة لاعتبر عن مستوى ادائهم الحقيقى فى العمل . وقد يرجع ذلك للرغبة فى تكوين شعبية فى الادارة أو لارضاء كل العاملين أو لعدم معرفته لمستويات أداء رؤسيتهم فى العمل وبالتالي يحتاط عند أعداد تقارير تقييم الاداء كما أن هناك بعض الرؤساء من يميل إلى أعطائه تقديرات منخفضة فى تقارير تقييم الاداء لمعظم رؤسيتهم ربما لأن معايير الاداء مرتفعة أكثر من اللازم أو لتحديه رؤسيتهم أو لعدم وجود معايير أداء واضحة لديه . وهناك البعض من الرؤساء من يعطى تقديرات وسطية لمعظم رؤسيتهم حتى لا يفضب أحد وحتى يظهر بأنه مقبول فى تقديراته ، وغالبا ما يحدث ذلك لعدم جدية هؤلاء الرؤساء فى إعداد تقييم الأداء ولعدم توافر معلومات كافية لديهم

لتقييم رؤسيتهم . ولاشك أن مثل هذه الاتجاهات الثلاث تضعف فعالية نظم تقييم الاداء وتخلق نوع من فقدان ثقة العاملين فى تقييم أدائهم بواسطة رؤسائهم ، وتصبح القرارات التى تبنى على تقارير تقييم الاداء قرارات غير موضوعية قد تضر كثير من العاملين .

٣- التعميم : وهو ما يسمى بخطأ الحالة أو التعميم من صفة أو بعض الصفات لتشمل العامل كله . كان يكون الرئيس متأثر بسلوك ممتاز أو ضعيف لـاحد رؤسياه أو بصفة معينة له على العمل ويعمم تقيمه لهذا السلوك أو لهذه الصفة على باقى السلوكيات أو الصفات عند إعداده لتقييم أداء ذلك الرئيس . أو أن يعمم تقييم الرئيس لفترة معينة وخاصة الفترة الأخيرة على التقييم الرئيس للعام كله .

٤- أثر الحدائق : هو أن يتأثر الرئيس فى تقديره لكفاءة رؤسياه عن الفترة الحالية بالتقدير الذى أعطى إليه فى الفترة السابقة ولم يأخذ فقط أدائه وسلوكياته عن الفترة الحالية كأساس لتقييم أدائه .

٥- التأثير بمركز أو بسمعة أو بوظيفة الرئيس : فالرئيس لا يأخذ مستوى الأداء الفعلى والسلوك الفعلى لرؤسياه كأساس لتقييم الأداء ولكن يتأثر فى تقييمه بدرجةه المالية أو بمستواه الإدارى أو بمركزه الوظيفى . فقد وجد من بعض الدراسات أن هناك اتجاه لاعطاء شاغلى الوظائف الإدارية ذات الدرجة المالية المرتفعة والمركز الوظيفى المرتفع تقديرات أعلى من شاغلى الوظائف العمالية أو التنفيذية ذوى الوظائف ذات المراكز الوظيفية المنخفضة .

٦- التأثير بالغرض من استخدام تقارير الاداء : فقد وجد من بعض الدراسات أن هناك اتجاه لدى بعض الرؤساء فى التساهل فى تقديرات تقييم الاداء إذا كان سوف تستخدم لقرارات مثل العلاوات أو المكافآت المالية واتجاه للشدة فى التقديرات إذا كانت ستستخدم لغرض توجيه وتدريب وتطوير رؤسياه^{١٩} .

٧- تأثير المقارنة : وهنا لا ينظر الرئيس إلى مستوى أداء وسلوك مرؤسيه كأساس لتقييمهم ، ولكن ينظر لمستوى التقديرات التي يعطيها الرؤساء الآخرين أو يقيم مرؤسيه ليس بناء على المعايير المتفق عليها ولكن بمقارنتهم بعمال آخرين في أقسام عمل أخرى وذوى معايير أداء مختلفة .

٨- عدم أخذ ظروف ومحددات العمل فى الاعتبار : المفروض أن يقيم العامل على مستويات أدائه وسلوكياته التي يكون فى مقدرة أن يؤثر فيها نتيجة لمستوى جهده ورغبته الذى يذلها فى العمل ، ولكن قد يتحكم فى مستوى أداء العامل أو فى سلوكه عوامل أخرى غير جهده المبذول أو رغبته فى العمل مثل تكنولوجيات والآت ومعدات العمل ، اجراءات العمل ، النمط القيادى الذى يعمل فى ظله . فيقع الرئيس فى خطأ كبير عند تقييمه لاداء مرؤسيه إذا لم يفصل بين مستويات الاداء والسلوكيات التى يستطيع أن يؤثر فيها مرؤسيه بجهده ورغبته ، وبين مستويات الاداء التى لا يستطيع أن يؤثر فيها المرؤس لوجود عوامل أخرى تؤثر على أدائه . ولذلك يرى المؤلف أنه من الضرورى أن تكون معايير تقييم الاداء متفق عليها بين الادارة والعاملين بالمنظمة .

٩- عدم التصميم الجيد لنماذج تقييم الأداء : ويرجع ذلك غالبا إلى أن معايير القياس لا تتمتع بخاصية الصحة ، أى أنها لا تقيس السلوك الفعلى المؤثر على أداء العامل فى العمل ولكن تتضمن معايير ليس لها علاقة بأداء العامل على العمل . كما أن بعض نماذج تقييم الاداء لاتضع أوزان مرجحة حسب قيمة كل معيار فى النموذج بالنسبة لعمل الموظف ، ولكن توضع أوزان متساوية لجميع المعايير . علاوة على أن بعض النماذج تستخدم عبارات عامة غير محددة . كما أنها لا تضع وصف للمستويات المختلفة لكل معيار .

١٠- جوانب ضعف ترجع إلى عناصر نظم تقييم الأداء : المؤلف يرى أن

نظم تقييم الأداء قد تكون ضعيفة بسبب .

(أ) أن مراجعة أو اعتماد تقديرات الرؤساء لمؤسسيهم بواسطة المديرين تأخذ شكل صوري .

(ب) عدم التحديد الدقيق لمن يقوم بتقييم الاداء ومتى يتم تقييم الاداء .

(ج) عدم التحديد الدقيق للطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين .

(د) عدم إجراء مقابلات تقييم الاداء بشكل فعال أو عدم إجرائها بالمرّة

(هـ) عدم ربط نتائج تقارير تقييم أداء العاملين بقرارات مثل العلاوة ، الترقية ، النقل ، والتدريب ، وبالتالي يفقد نظام تقييم الأداء أهميته .

ويرى المؤلف أنه يمكن التغلب على معظم جوانب الضعف التي ذكرت وذلك من خلال تدريب الرؤساء المسؤولين في شئون الأفراد على كيفية أعداد وإجراء تقييم أداء العاملين في المنظمة ورفع فعاليتهم في إجراء مقابلات تقييم الاداء ، ومن خلال جوده أعداد عناصر نظم الاداء والمتمثلة في تحديد من يقوم بتقييم الاداء ، ومتى يتم أعداده ، وماهى معايير القياس الجيده وما هى طرق القياس المناسبة ، وكيفية تجرى مقابلات تقييم الاداء .

من يقوم بتقييم الاداء :

بصفة أساسية يقوم الرؤساء المباشرين بتقييم أداء مؤسسيهم ثم يعتمد هذا التقييم بواسطة المستوى الإدارى التالى للرؤساء المباشرين وفى بعض الأحيان يعتمد بواسطة مدير الادارة أو المدير العام ، وفى بعض المنظمات تقوم لجنة شئون الأفراد باعتماد تقارير تقييم الاداء المعدة بواسطة الرؤساء المباشرين . وقيام الرؤساء المباشرين بإعداد تقارير تقييم الاداء عن مؤسسيهم هو الأساس وذلك لأنهم أكثر الأفراد لديهم معلومات عن مستويات أداء مؤسسيهم على العمل وكذلك عن سلوكياتهم فى

العمل وذلك لقيامهم بالإشراف اليومي عليهم أثناء أداء أعمالهم . وبالتالي يعتبر الرؤساء المباشرين هم أكثر الأفراد على أعداد تقارير الأداء وهذا هو الأسلوب السائد فى معظم المنظمات ٢٠. ويرى المؤلف أنه حتى ولو تم قيام أفراد آخرين بتقييم الأداء مثل زملاء العمل أو الرؤسين ، ينبغي أن يكون ذلك مع تقرير تقييم الأداء المعد بواسطة الرئيس المباشر كما أن قيام الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسيهـم ضرورى حيث أن ذلك يمكنهم بقيامهم بدورهم الإشرافى والتوجيهى لمرؤوسيهـم ، كما أنه يمكنهم من القيام بدورهم فى اتخاذ قرارات خاصة بمرؤوسيهـم مثل العلاوات ، الترقيات ، النقل ... الخ . وبالتالى يستطيعوا أن يضمنوا التزام مرؤوسيهـم بتوجيهاتهم فى العمل ويكون لديهم تأثير فعال على المرؤوسين .

وبعض المنظمات تعتمد على زملاء العمل فى إعداد تقارير تقييم الاداء عن زملائهم . ويكون ذلك فعال إذا كان طبيعة العمل تمكن زملاء العمل بالعمل بالحكم على أداء زملائهم ويتوافر لديهم معلومات عن سلوكيات زملائهم على العمل والتي قد لا تكون متوافره لدى رؤسائهم . وقد استخدم ذلك الأسلوب فى الجيش الأمريكى ، حيث أن زملاء العمل قد يكون لديهم معلومات عن أداء زملائهم وسلوكياتهم خاصة الذين يكلفون بأداء مهام فى مواقع بعيدة عن مركز القيادة أو مراكز وجود قياداتهم . وينبغى إلا يستخدم ذلك الأسلوب إذا وجد عدم ثقة بين زملاء العمل أو وجد تنافس بينهم على المكافآت أو على الترقيات ، حيث أن مثل هذه الحالات قد يلجأ زميل العامل باعطاء تقدير أقل لزميله هو بنصيب أكبر فى المكافآت أو بفرصة أفضل فى الترقية^{٢١} .

ويمكن أن يستخدم الرؤسين فى أعداء تقارير تقييم أداء رؤسائهم . وذلك للحكم على سلوكيات الرؤساء فى تعاملهم مع مرؤوسهم ومن أمثلة العمالة لفترة أخرى . وعموما ينبغي التعامل مع ذلك التقييم بحذر ولا يعتمد عليه وحده فى

اتخاذ القرارات المتعلقة بالرؤساء^{٢٢}.

ويمكن أن يقيم الفرد نفسه وخاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطوير الفرد وتصميم برامج تدريبية له . وعادة لا يستخدم ذلك التقييم لأغراض أخرى غير غرض التدريب والتطوير^{٢٣} . كما أنه يمكن أن يقوم مستخدم خدمات الموظف (العميل) فى عملية تقييم المشترين لسلوكيات مندوبى البيع وتقييم الطلبة لأساتذتهم بالنسبة لمستوى تقديم الخدمة التعليمية إليهم^{٢٤} . ويرى المؤلف أيضا أن يستخدم مستخدمى الخدمة للحكم فقط على سلوكيات الموظف عند تقديمه للخدمة ولا يطلب منهم تقييم الموظف فى أى عناصر أخرى ، حيث تستخدم بحذر وبجانب تقرير الاداء المعد بواسطة الرئيس المباشر على الأقل .

ويرى المؤلف أنه من الأفضل الاعتماد على الرئيس المباشر بشكل أساسى فى تقييم الاداء ، ويدعم ذلك بتقارير تقييم أداء من مصادر أخرى إذا كان ذلك سيعطى تقييم أدق وأكثر موضوعية عن العاملين . وعموما يمكن الاعتماد على أكثر من مقيم ما دامت لديهم معلومات جوهرية تفيد فى الحكم على كفاءة العامل فى أداء عمله . والذى تحدد من يقوم بتقييم الأداء هو مدير إدارة الأفراد أو لجنة شؤون الأفراد حيث أنهم متخصصين وذوى خبرة فى تقييم أداء العاملين كما أنه فى جميع الأحوال ينبغى اعتماد تقييم أداء الأفراد بواسطة مستوى أو مستويات إدارية أعلى من معدى تقارير تقييم الأداء ويكون لدى معتمدى التقارير بيانات عن الموظفين تمكنهم بالقيام بالاعتماد بشكل حقيقى ، وتمكنهم من مناقشة الرؤساء فى التقارير التى قاموا بأعدادها على رؤسائهم

من يتم تقييم أدائه من العاملين .

فى الغالب يتم تقييم أداء العمال والموظفين وكذلك رجال الإدارة فى

المستويات الإدارية والتنفيذية . وفى كثير من الشركات يستثنى رجال الإدارة العليا ومديرى الإدارات من إعداد تقارير تقييم أداء عنهم بواسطة رؤسائهم . كما أنه فى الغالب يتم إعداد تقرير أداء كل عامل وموظف بشكل فردى ولا تعد تقارير تقييم أداء للعاملين بشكل جماعى^{٢٥} . ويرى المؤلف أنه ينبغى أن تعد تقارير تقييم أداء عن جميع العاملين بالمنظمة سواء تنفيذيين أو رجال تقييم الأداء من مستوى إدارى لآخر . فستستخدم معايير تفصيلية لقياس أداء الموظفين وسلوكياتهم فى العمل مثل معدل الإنتاج ، جودته ، المبادرة ، مستوى التعاون مع الغير ، مستوى التزامه بتوجيهات الإدارة وسياسات المنظمة ... الخ . ولكن بالنسبة لرجال الإدارة الوسطى ورجال الإدارة العليا يمكن أن يقيموا على أساس النتائج المتفق عليها مسبقاً بينهم وبين رؤسائهم كما يمكن أن يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف فى تصميم أداء هؤلاء المديرين . المؤلف يرى أنه فى ظل الاتجاه العام لتفويض السلطات واثراء وظائف معظم العمال فى المنظمة أن تغلب فى المستقبل صورة تقييم الأداء على أساس النتائج وليس على أساس مدى قيام العامل بسلوكيات معينة على العمل كما هو شائع الآن فى نظم تقييم الأداء .

كما أن المؤلف يرى أنه إذا لم يكن لجهد العامل دور ملموس ومؤثر فى التأثير على مستويات أدائه أو إذا لم يكن أختلاف سلوكيات العاملين له تأثير على أختلاف أدائهم فى العمل ، حيث يتحكم فى العمل ومستويات أدائه نظام آلى وتكنولوجيا معين ، أو أن العمال يعملون على أساس نظام الأجر بالإنتاج أو نظم الأجور بالقطعة ، فى مثل هذه الحالات ينبغى أن لا يستخدم نظام تقييم أداء العاملين العادى والقائم على أساس قياس مستوى سلوكياتهم فى العمل . ويكفى هنا فقط قياس معدلات إنتاجهم وذلك لتقرير أجورهم وتقرير الحوافز التى ستعطى لهم .

كما أنه في حالة وجود مجموعات عمل في المنظمة ، وكل مجموعة عمل يعمل أفرادها بشكل تعاوني مثل الوضع عند تصميم الوظائف على أساس مجموعات العمل الفنية^{٢٦} يقترح الباحث أن يوجد في نموذج تقييم الأداء جزء يقيم فيه الأفراد بشكل جماعي وبأخذوا جميعهم في معايير ذلك الجزء تقدير واحد مثل تقدير مستوى الإنتاج أو مستوى الجودة لإنتاج المجموعة ، أما باقي الصفات والسلوكيات التي يختلف فيها أفراد المجموعة فتقيم بشكل فردي لكل عامل مثل أستعماده للتعاون ، مبادرته ، ابتكاره لتطوير العمل ، ومدى التزامه بمواعيد العمل ... الخ .

متى يتم تقييم أداء العاملين

الصورة الأكثر شيوعاً في المنظمات وخاصة المنظمات في العالم العربي هو أن تعد تقارير تقييم الأداء مرة كل عام وغالباً تكون مع نهاية الفترة المالية السنوية ، وفي نفس الفترة التي تتخذ فيها قرارات ، المكافآت ، الترقية ، النقل . وأحياناً وبصفة فردية تعد تقارير عن مستويات أداء العاملين الجدد بعد تعيينهم بمدة معينة وذلك لاتخاذ قرارات تثبتهم في العمل أو الاستغناء عن خدماتهم .

ويرى المؤلف أن التقييم السنوي لأداء العاملين به نواحي قصور عديدة صحيح أنه يمكن أن يخدم قرارات مثل قرارات العلاوات ، المكافآت ، والترقية ، ولكن لا تعتبر مثل هذه القرارات هي الغرض الوحيد من تقييم أداء العاملين . فكما أتضح لنا في الصفحات السابقة لهذا البحث أن هناك أستخدامات أخرى لتقييم أداء العاملين منها توجيه العاملين وتدريبهم وتطوير قدراتهم ، إمدادهم بمعلومات مستمرة عن نتائج أعمالهم حتى يغيروا سلوكياتهم في العمل في الوقت المناسب إذا أستلزم الأمر ذلك . كما أن تركيز إعداد تقارير تقييم الأداء مرة واحدة في

نهاية العام غالباً ما يخلق شعور بالتوتر لدى العاملين ولدى الرؤساء ، ويخلق سلوكيات دفاعية من جانب العاملين عند مناقشة تقارير تقييم الأداء وخاصة إذا كانت التقارير سوف تؤثر على مقدار العلاوات أو قرارات الترقية ، كما أن استخدام تقارير تقييم الأداء فى نفس الوقت (نهاية العام) يخلق تناقض فى أدوار الرئيس . فيوجد تناقض بين دوره فى اقتراح العلاوات أو النقل أو الترقية لمؤسسه حيث يلعب دور الحكم أو دور القاضى فى مثل هذه الحالة ، وبين دوره كموجه لسلوك مؤسسه وفى مناقشة تقارير تقييم الأداء معهم بقصد اكتشاف جوانب الضعف لديهم وتوجيههم والاتفاق معهم على خطط لتطويرهم وتدريبهم ، حيث أنه فى ذلك يلعب دور الموجه . فكيف نطلب من الرؤساء أن يلعبوا دورين متناقضين فى نفس الوقت وهى دور القاضى أو الحكم ودور الموجه . كما أن معظم دراسات التعلم ونتائج نظريات تعديل السلوك أنهت بأن أفضل تعديل للسلوك هو استخدام مؤثرات معينة بعد قيام العاملين بالسلوك والتوجيه يعتبر من ضمن هذه المؤثرات . فكيف يطلب من رئيس إن يوجه مؤسسه فى مقابلة تقييم الأداء السنوية عن سلوكيات وتصرفات قاموا بها من فترة بعيدة ربما تقترب من عشرة أشهر أو أكثر من ستة أشهر . فالتوجيه ينهى أن يكون مستمر .

وعلى ذلك يقترح المؤلف أنه بالنسبة للتقييم الرسمى للعاملين أن تعد تقارير تقييم الأداء مرتين فى العام على الأقل وبفاصل زمنى بين كل مرة ستة شهور . فيعد تقرير تقييم الأداء مع نهاية العام المالى وذلك لاتخاذ قرارات مثل العلاوات ، النقل ، الترقية . ويكون هذا التقرير موجه بالدرجة الأولى لقياس مدى تنفيذ العامل لأهداف وسلوكيات عمله والمتفق عليها وبين الإدارة ويعد تقرير آخر فى منتصف العام يكون الغرض الأساسى منه هو اتخاذ قرارات تدريب وتطوير العاملين . ويكون هذا التقييم موجه أساساً لاكتشاف جوانب الضعف والقوى لدى الرئيس عن طريق قيام الرؤساء من الرئيسين بمناقشة تلك الجوانب بغرض وضع خطط

تدريب وتطوير العاملين وبذلك لا نخلق تناقض بين دور الرئيس كموجه ودوره كمقيم هذا علاوة على ضرورة قيام الرؤساء بالتقييم الغير رسمى بصفة مستمرة وذلك بقصد توجيه المرؤسين بصفة مستمرة كما أنه يمكن أن تعد تقارير تقييم أداء بصفة خاصة فى أوقات أخرى لاتخاذ قرارات مثل قرارات تثبيت الموظفين الجدد فى وظائفهم .

وهناك نتائج بعض الدراسات التى تؤيد هذا الاقتراح . ففى دراسة بشركة جنرال إلكتريك بأمريكا استنتج الباحثين أن فعالية التقييم السنوى للعاملين مشكوك فيها، وخاصة عندما يتجمع النقد والتقييم للموظف عن عام كامل حيث وجد أنه فى الغالب يقوم العاملين بسلوكيات دفاعية تجاه تقييم رؤسائهم لحماية أنفسهم . ومثل هذه السلوكيات تخلق نوع من التوتر وقد يكون لها نتائج سلبية على العمل وعلى علاقة بين العاملين والرؤساء ووجد أن المرؤسين أكثر قبولاً لنقد وتوجيه رؤسائهم إذا تمت بعد قيامهم بالسلوكيات التى تستلزم التعديل وليس فى نهاية العام ، كما أن ذلك أجدى فى عملية تعلم المرؤسين .

ماذا نقيم ؟ أو ماهي معايير تقييم أداء العاملين ؟

يعتبر هذا العنصر من عناصر نظم تقييم الأداء من أهم العناصر ، حيث يتوقف عليه نجاح أو فشل نظم تقييم الأداء بالمنظمات . وباستطلاع الباحث للفكر الإدارى على هذا العنصر يمكن القول بأنه يوجد اتجاهين أساسيين فى تحديد معايير تقييم أداء العاملين . الاتجاه الأول وهو الأكثر استخداماً وخاصة فى العالم العربى هو استخدام صفات وسلوكيات معينة وقياس مدى قيام المرؤسين بهذه الصفات والسلوكيات أثناء تأدية مهام وظائفهم . والمفروض فى هذه الصفات والسلوكيات أن تكون لها تأثير على أداء العاملين ، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى العامل فى هذه الصفات والسلوكيات كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى أدائه ومستوى إسهاماته للمنظمة . وهذا الاتجاه عند تقييمه لأداء العاملين قد يستخدم صفات

وسلوكيات مثل مستوى إنتاجية العامل ، جودة الإنتاجية ، سرعة إنجاز المهام ، درجة تحمل ضغوط العمل ، درجة تعاونه مع زملاؤه أثناء العمل ، درجة تقديمه لأفكار ابتكارية تؤدي إلى تطوير العمل ، مستوى المبادرة لديه ، اتجاهاته تجاه عمله واتجاه المنظمة ، مستوى غيابه ، مدى التزامه بمواقف العمل ، مدى رغبته في التعلم واكتساب خبرات جديدة ، درجة استعداده لتحمل المسؤولية ، قدراته الإدارية في التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة (بالنسبة للوظائف الإدارية) ، درجة استقلاليته ، قابليته للتأقلم مع التغيرات التي تحدث في المنظمة ، مدى تنفيذها لتوجيهات الرؤساء . وأحيانا صفات مثل الملبس ، النظافة ، وحسن التصرف والخلقى ويوجد أختلاف فى تقارير تقييم الأداء فيما يتعلق بأى من هذه الصفات والسلوكيات تتضمن .

والاتجاه الثانى هو أقل استخداماً فى العالم العربى هو تقييم أداء العاملين بناء على مدى تحقيقهم لنتائج معينة أو مدى تحقيقهم لأهداف معينة كانت محددة مسبقاً وهو ما يعبر عنه بالإدارة بالأهداف . وهذا الاتجاه لا يركز على صفات وسلوكيات العاملين أثناء العمل ولا يركز على كيفية أدائهم للعمل ولكن يركز على النتائج المحققة من سلوكياتهم على العمل خلال فترة زمنية معينة ويدوأن هذا الاتجاه أكثر موضوعية فى قياس أداء العاملين ولكن أحيانا يصعب قياس نتائج أعمال بعض العاملين وقد توجد عوامل خارجة عن جهد العامل هى المتحكمة فى هذ النتائج فى مثل هذه الظروف الأخيرة الأول فى تقييم أداء العاملين وعموماً كما سبق القول بأن هذا الاتجاه يفضل استخدامه على الأقل بالنسبة لتقييم أداء رجال الإدارة الوسطى والعليا فى المنظمات .

ويرى المؤلف من خلال خبرته ودراساته واستطلاعه لنظم تقييم الأداء فى العالم العربى أن الاتجاه الأول وهو السائد أستخدامه فى المنظمات العربية غالباً ما يوجد به جوانب ضعف عديدة فالصفات التى تدرج فى كثير من تقارير تقييم

الأداء كثير منها لا يكون له ارتباط بأداء العامل على العمل . أى أن وجود هذه الصفة أو عدم وجودها لا يؤثر على مستوى أداء العامل بشكل مباشر أو غير مباشر مثل صفة المروعة فى أداء العمل إذا كان يتحكم فى السرعة نظام تكنولوجى ليس للعامل سيطرة عليه . كما أن بعض الصفات فى بعض تقارير الأداء تكون صفات شخصية وليس لها علاقة ملحوظة بأداء العامل على العمل ويصعب أن يقسها الرؤساء مثل صفة الذكاء وشخصيته ، وقدراته على التأقلم . كما أن بعض تقارير تقييم الأداء لا توضح السلوكيات التى تقيس المستويات أو الدرجات المختلفة لكل صفة ويغلب عليها إستخدام عبارات عامة لهذه الصفات يمكن لكل رئيس أن يفهمها بمفهوم مختلف كما أنها لا تضع فى أوزان نسبة لهذه الصفات فأحيانا تساوى بين الصفات فى الدرجات المعطاه لكل صفة فى حين أن هذه الصفات تختلف فى مدى إسهامها فى أداء العامل لوظيفته . ولتحسين عناصر معايير الأداء وللتغلب على جوانب الضعف هذه يقدم المؤلف الاقتراحات التالية :

١- يفضل استخدام النتائج فقط كأساس لتقييم أداء العاملين فى حالة استخدام تقارير تقييم الأداء لاتخاذ قرارات العلاوات والترقيات والنقل حيث يمكن إيجاد أساس موضوعى على أساس اتخاذ تلك القرارات . وتكون هذه النتائج أو الأهداف متفق عليها بين الإدارة والعاملين والفكر الإدارى الحديث فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو النتائج المتوقعة قدم أفكار للتغلب على عقبات تحديد الأهداف للعاملين الذين كان يصعب تحديد هدفهم بشكل يسهل قياسه مثل العاملين فى الوظائف الإدارية ووظائف البحوث حالة الرغبة فى استخدام تقارير تقييم الأداء كأساس التوجيه وإرشاد وتدريب وتطوير العاملين فينبغى الاعتماد على تقييم صفات وسلوكيات العاملين عند أدائهم للعمل كمعيار لتقييم أداء العاملين .

٢- ألا يدرج فى تقارير تقييم الأداء سوى الصفات التى لها انعكاس على أداء

العاملين أما الصفات التي لا تؤثر على أداء العاملين فينبغي عدم أدرجها .
وتحدد أوزان نسبية لهذه الصفات حسب مقدار مساهمة كل صفة في أداء
العامل لعمله . وأن توضع صياغة لكل صفة في تقرير تقييم الأداء بشكل
واضح ومحدد ومفهوم للرؤساء الذين يستخدمون تقارير تقييم الأداء وأنه
ينبغي أن يحدد تدرج من خمسة أو سبع درجات لكل صفة وتوصيف كل
درجة بسلوكيات معينة ينبغي أن يقوم بها شاغل الوظيفة حتى يأخذ النقاط
النهائية لهذه الدرجة وذلك كما هو الوضع عند تصميم تقارير الأداء على
طريقة السلوكيات المتدرجة لصفات ومحاور الوظيفة .

٣- أن يتم الاتفاق بين الإدارة على الصفات والإدارة ، العاملين على الصفات
التي ستؤخذ كمعايير لقياس أداء الموظفين . والتي ينبغي أن تدرج في تقارير
تقييم الأداء ويتم الاتفاق على مفهومها بين الرؤساء وعلى درجات كل
صفة وعلى التدرج في كل صفة والنقاط المعلقة لكل درجة في كل صفة
والسلوكيات المتوقعة بالنسبة لكل درجة ويمكن أن تشكل لجنة تضم خبراء
في تقييم الأداء ورؤساء شؤون الأفراد وممثلين عن العاملين في مستوياتهم
الإدارية المختلفة للاتفاق على ذلك .

(٤) ينبغي أن يعد أكثر من نموذج لتقييم أداء العاملين حيث أن المعايير التي
قد يستخدم لقياس أداء العاملين في الوظائف غالباً ما تختلف عن المعايير
المستخدمة بالنسبة للوظائف الإدارية والوظائف الكتابية . وبالتالي لا ينصح
الباحث باستخدام نموذج موحد لكل العاملين في المنظمة عند إجراء تقييم
الأداء .

هـ- ينبغي التأكد من تمتع تقارير تقييم الأداء بخصائص الصحة والثبات وهذا
يعنى التأكد من أن تقارير تقييم الأداء تقيس مدى كفاءة العامل في عمله
وأن من يأخذ تقديرات مرتفعة يكون أدائه مرتفع بالفعل وإن المعايير

المستخدمة تقدم معلومات تخدم أغراض أعداد تلك التقارير . أما خاصية الثبات فتعنى أن نفس العاملين يحصلون على نفس التقديرات تقريباً إذا ما تم تقييمهم على نفس السلوكيات أو الصفات بأكثر من مقيم أو أكثر من فترة زمنية متقاربة .

كيف يتم تقييم أداء العاملين ؟

يوجد طرق عديدة لتقييم أداء العاملين . وتعتمد هذه الطرق على معايير معينة لقياس الاداء تتمثل فى صفات للعاملين ، سلوكيات العمل المطلوبة منهم ، وعلى أساس نتائج متوقعة من العاملين . وهذه الطرق هى :

- ١- طرق تدريج صفات وسلوكيات العاملين .
- (أ) طريقة تدريج صفات وسلوكيات العاملين .
- (ب) طريقة تدريج محاور الوظيفة .
- (جـ) طريقة تدريج سلوكيات العمل .
- ٢- طريقة المواقف الحرجة .
- ٣- طرق الترتيب :
- (أ) طريقة الترتيب العادى أو الترتيب المزدوج .
- (ب) طريقة التوزيع الأجارى .
- ٤- طرق اختيار السلوكيات التى يقوم بها العامل من بين عدة سلوكيات .
- (أ) قائمة اختيار السلوكيات التى يقوم بها العامل .
- (ب) طريقة الاختيار الأجارى .
- ٥- طريقة التقرير المقالى .
- ٦- طريقة استخدام الإدارة بالاهداف .

١- طرق تدريب صفات وسلوكيات العاملين :

وهذه الطرق تعتمد أساساً على تحديد الصفات والسلوكيات المطلوبة من العامل حتى يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل فعال ، ثم يتم تدريب هذه الصفات أو السلوكيات أو المحاور على مدى معين غالباً ما يكون على أساس خمس أو سبع درجات على الرئيس الذى يقوم بتقييم أداء مرؤسه أن يحدد فى أى درجة من هذه الدرجات الخمس أو السبع بالنسبة لكل صفة أو لكل سلوك يقع مرؤسه . وفى النهاية يتم الوصول إلى تقييم عام للمرؤس وهو مستنتج من الدرجات التى أخذها المرؤس بالنسبة لكل صفة أو لكل سلوك موجود فى تقرير تقييم الاداء وطرق تدريب صفات وسلوكيات العاملين هي :

(أ) طريقة تدريب صفات وسلوكيات العاملين : وتقرير الأداء فى هذه الطريقة يتم تصميمه بتحديد الصفات أو السلوكيات المطلوب توافرها فى العاملين أو يقوم بها العاملين حتى يمكن أن يؤدوا عملهم بشكل فعال . والمفروض أن تكون هذه الصفات والسلوكيات لها تأثير على مقدار كفاءة العامل فى أداء أعماله ويتم تدريب هذه الصفات على مدى من خمس أو سبع درجات ومن الصفات الشائع استخدامها فى هذه الطريقة كمية العمل ، جودة العمل ، درجة الاستقلالية ، مستوى حكمة على الأشياء ، مدى تعاونه مع زملاءه ، مدى الرغبة فى النمو والتطور فى العمل ، درجة المواظبة على الحضور ، مدى مساهمته فى تقديم اقتراحات لتطوير العمل القدرة على اتخاذ القرارات ، مظهره الشخصى ، ومدى إلتزامه بتوجيهات رؤسائه وفى التقارير المعدة لشاغل الوظائف الإدارية يمكن أن تضاف صفات مطلوبة لرجال الإدارة مثل مدى قدرته ومهارته فى التخطيط ، وفى التنظيم ، وفى قيادة المرءوسين ، وفعاليته فى الاتصالات ، وقدرته فى التأثير على مرؤسيه وتوجيههم .

وكما سبق القول ينبغى أن يكون هناك إتفاق بين الإدارة والعاملين على

الصفات والسلوكيات التي ستدرج فيها تقرير تقييم الأداء ويتم الاتفاق على أوزانها النسبية ، والمعلّين (السلوكيات) المطلوبة بالنسبة لكل درجة من درجات كل صفة أو سلوك . ويوجد عدة صور لتدرج الصفات أو السلوكيات تظهر في الشكل رقم (١/١٣) ، وهي الصفة الواحدة هي مدى معرفة الموظف لوظيفته .

ويرى المؤلف أن الصورة (و) هي الأفضل من هذه الطريقة حيث تعطي تعريف للصفة أو للسلوك ثم تشرح السلوك المطلوب في كل درجة وبالتالي تكون سهلة الفهم والاستخدام بالنسبة للرؤساء يسهل عليهم تحديد أى درجة من درجات كل صفة تطبق على المرؤسين الذين يعدوا استخدام هذه الطريقة .

وتمتاز طريقة تدرج صفات وسلوكيات الأفراد بأن أعدادها سهل ويمكن استخدامها لعدد كبير من الوظائف حيث يمكن أن يعد تقرير أداء لكل مجموعة من الوظائف ذات الصفات والسلوكيات المشتركة والمطلوب أن يؤديها شاغل تلك المجموعة من الوظائف فيكون هنالك تقرير تقييم أداء العمال الفنيين ، وتقرير تقييم أداء الموظفين إدارية التسيير ، تقرير تقييم أداء لرجالي الإدارة . كما أن هذه الطريقة سهلة الاستخدام بواسطة الرؤساء بسهولة الفهم بواسطةهم وبسهولة استخدامها كأساس لمقابلات تقييم الأداء هذا علاوة على تعود معظم الرؤساء في المنظمات العربية على استخدام هذه الطريقة ولكن يعاب على هذه الطريقة بأنها عرضة أكثر من غيرها من الطرق لأخطاء التحيز وأخطاء الاتجاه نحو الوسطية ، وأخطاء التساهل . وقد تم إيضاح مفهوم هذه الأخطاء في الصفحات السابقة .

شكل رقم (١/١٣)
صور مختلفة لتدريج صفات أو سلوكيات العاملين

(أ) مدى معرفة الموظف لوظيفته

منخفض مرتفع

(ب) مدى معرفة الموظف لوظيفته

منخفض مرتفع

(ج) مدى معرفة الموظف لوظيفته

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز
(د) مدى معرفة الموظف لوظيفته				

منخفض	أقل من	متوسط	أعلى من	مرتفع
متوسط		متوسط		
(هـ) مدى معرفة الموظف لوظيفته				

لا يدري أين	يعرف أين	يعرف أين	يعرف أين
تخزن بعض	الوحدات الرئيسية	معظم الوحدات	جميع الوحدات
الوحدات ولا	ولكن لا يعرف	ويعرف أسعار	الوحدات ويعرف
يعرف أسعار	أسعار بعض	معظم الوحدات	جميع الوحدات
الوحدات	بعض الوحدات	معظم الوحدات	ويسطيع أن يميز
بين الوحدات			
الغير متشابهة			

(و) مدى معرفة الموظف لوظيفة :

هى عبارة عن المعلومات المتعلقة بواجبات العمل والتي ينبغي أن يعرفها شاغل الوظيفة من أجل القيام بمستوى إداء مقبول على الوظيفة .

لا يعرف معمم	ليس لديه	لديه معرفة	يعرف كل	لديه معرفة
مراحل العمل	معرفة بعض	متوسطة يستطيع	مراحل عمله	كاملة بجميع
وواجباته	مراحل	أن يجب معظم	مراحل العمل	ويعتقد أن
	الأشلة	والاستفسارات	يعتقد أنها	
		عن عمله		

ويرى المؤلف أن هذه الطريقة يمكن استخدامها كأساس لتقييم أداء العاملين فى جميع المنظمات ويقترح استخدامها لمزاياها السابق ذكرها ، ويمكن التغلب على معظم عيوبها وذلك باستخدام الصورة وفيها عند إعداد تصميم تقرير تقييم الأداء ، مع مراعاة أن تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بالوظيفة ، وتعطى لها أوزان نسبية حسب أهمية كل صفة بالنسبة للعمل وأن يدرب الرؤساء على كيفية استخدامها وعلى كيفية تجنب الأخطاء التى هم عرضة للوقوع فيها عند استخدام هذه الطريقة . وحيث أن هذه الطريقة هى الأكثر استخداماً فى العالم العربى ، فالرؤساء متعددين عليها . ولكن نماذج تقارير التقييم المستخدمة كما لاحظها الباحث غالباً تستخدم الصور أ ، ب ، ج ، د والتي لا يفضل استخدامها حيث يكون احتمال الوقوع فى أخطاء أو عقبات تقييم الأداء السابق ذكرها أكثر .

(ب) طريقة تدريج محاور الوظيفة ٣٣ . وفى هذه الطريقة تحدد وظيفة أو كل

مجموعة وظائف ومتشابهة ويحدد المحاور أو الواجبات الرئيسية المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة ويمكن معرفة هذه المحاور من كشوف وصف الوظائف . ثم يوضع كل محور في تدرج معين حسب مستويات الأداء ، ويمكن أن يكون على سبيل المثال من ضعيف حتى امتياز . ثم يقوم الرئيس بتقييم شاغل الوظيفة وذلك بالحكم على درجة كفاءته في القيام بكل محور أو واجب من واجبات الوظيفة . والشكل رقم (٢/١٣) يظهر نموذج لتقرير تقييم أداء عموضة في منظمة صناعية . وتمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على سلوكيات أو الواجبات التي يقوم بها العامل وليس صفاته على العمل وذلك يقلل كثيراً من التعرض لأخطاء التحيز والتساهل والشدّة والوسطية والتعميم . كما أنه يسهل على الرئيس بدقة تحديد درجة كفاءة المرؤس بالنسبة لكل محور من وظيفته وتتمتع هذه الطريقة بخاصية الصحة والثبات بدرجة أفضل من طريقة تدرج الصفات ولكن يعاب عليها أنها تستلزم أن نعد نموذج تقرير تقييم أداء منفصل لكل وظيفة وتكون هذه الطريقة مناسبة في المنظمات التي يوجد بها عدد محدود من الوظائف ويشغل كل وظيفة أعداد كبيرة من العاملين مثل منظمات أو مصانع الملابس الجاهزة ومراكز الشرطة .

(جـ) طريقة تدرج سلوكيات محاور العمل :

وهذه طريقة تعتمد في الأصل على تحديد محاور أو الواجبات الوظيفة كما في الطريقة السابقة ولكن بدلا من تدرج تلك المحاور على مدى ذات درجات عامة ممتازة ، جيد جيد . جيد ، مقبول ، ضعيف ، وبالتالي ما زال هناك دور كبير للرئيس (المقيم) للحكم الشخصي على مدى كفاءة المرعوس في ذلك المحور يتم أعداد ذلك التدرج من خمس أو سبع أو تسع درجات وكل درجة يصفها سلوك معين يقوم به شاغل الوظيفة . وبذلك فيكون لكل محور واجب سبعة سلوكيات أعلاها (رقم ٧) أحسن سلوك ممكن أن يقوم به شاغل الوظيفة في هذا المحور (الواجب) وأدناها (رقم ١) أسوأ سلوك يمكن أن يقوم به شاغل الوظيفة في هذا

شكل رقم (٢/١٣)

مثل طريقة تدريج محاور الوظيفة

(وظيفة ممرضه)

المحاور	مستوى أداء الموظف	ضعيف	مقبول	جيذا	جيد جيد	متميز
<ul style="list-style-type: none"> تقديم مساعدات أوليه وتعالج الجروح الناتجة من العمل . تقديم علاج للإمراض البسيطة مثل البرد والصداع . تعليم وتدريب العاملين على قيامهم بحملات التمرض الميدانية . توزيع نظارات الامن . الحفاظة على مستلزمات والمعدات الطبية ونظارات الامن الحفاظة على سجلات التمرض للعاملين قيادة السيارة لنقل المرضى أو المصابين أصابة جرحية إلى المستشفى . 						

Dale S. Beach, op . cit . p . 298

المصدر :

المحور (الواجب) . وما على الرئيس إلا أن يؤثر على السلوك الفعلى الذى يقوم به المرؤسين بين السبعة سلوكيات لكل محور أو واجب من محاور الوظيفة (واجبات الوظيفة) فعلى سبيل المثال تكون محاور (واجبات) وظيفة مدير فرع فى إحدى شركات الأقسام مثل شركة بيع المصنوعات المصرية أو شركة المجلات الكبرى الكوتبية هى معالجة شكاوى العملاء مدى وفاؤه بمواعيد التسليم للعملاء ، مدى ترويجه منتجات الشركة ، مدى تحليله وتقييمه لاتجاهات المبيعات ، وبذلك مدى استخدامه نظم الشركة ، مدى توصيله المعلومات اللازمة للإدارة . مدى قدراته التحليلية للمشاكل . ثم يحدد تدريج سلوكيات مرتبطة بكل محور من تلك

المحاور . ويتم الوصول لتلك السلوكيات المتدرجة وذلك بتحديد محاور كل وظيفة ثم يجتمع خبير شعون الأفراد مع شاغلي الوظائف ورؤسهم ويستعرض جميع السلوكيات سواء ممتازة أو سيئة بالنسبة لكل محور من محاور الوظيفة ، ويتم المناقشة حتى يتم الاتفاق على تدرج سلوكيات كل محور من محاور الوظيفة ثم يصمم تقرير تقييم الاداء التى يحتوى على جميع محاور الوظيفة مدرجة فى شكل سلوكيات عن كل محور . وفى هذه الطريقة يعد تقرير تقييم الأداء لكل وظيفة والشكل رقم (٣/١٣) يظهر تدرج أحد محاور وظيفة مدير أحد فروع الشركات التجارية هو محور مدى قدراته الإشرافية على رجال البيع

شكل رقم (٣/١٣)

تدرج سلوكيات محور القدرات الإشرافية

بأحدى الشركات التجارية

٩- من المتوقع أن يبدل توجيه مع رجال

البيع الجدد لأيام كاملة وذلك يجعلهم

من أحسن رجال البيع فى القسم .

٨- من المتوقع أن يعطى رجال البيع للتابعين

له ثقة وشعور بالمسئولية وذلك من خلال

تفويضهم أعمال مهمة فى نظرهم .

٧- من المتوقع أن يكون ناجحا دائما فى

أجراء اجتماع تدريبي أسبوعى مع

مرؤسه فى ساعة معينة وينقل لهم ما

يتوقعه منهم بدقة.

٦- من المتوقع أن يظهر احترام ومعاملة جيدة

مع رجال البيع الذين يرأسهم .

هـ من المتوقع أن يذكر رجال البيع بأن
يقوموا بخدمة العملاء بدلاً من التحدث مع
بعض.

٤- من المتوقع أن يكون ناقد لمستويات أداء
الفرع أمام رؤسائه ، وبالتالي يخاطر
باحتمال خلق اتجاهات ضيقة تجاه الفرع

٣- من المتوقع أن يقول لرجال البيع أن
يحضر بأي شكل حتى ولو اتصل رجل البيع
وأفاد بأنه مريض .

٢- من الممكن أن يتراجع في وعده بإعادة
موظف إلى قسمه السابق ، حتى لو كان
يكبره القسم الجديد المنقول إليه .

١- من الممكن أن يعد رجل البيع بأجر سيدفع
بناءً على حجم مبيعات القسم ، حتى ولو إنه
يعرف أن ذلك ضد سياسات الشركة .

المصدر : Dale S. BeaCH Personne - The Management of People at :
Work, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1980, P. 299.

وهذه الطريقة تتغلب على معظم جوانب ضعف طريقة تدريب الصفات وهي
أحتمالات التحيز ، الشدة ، التأهل ، الوسيطة ، التعميم ، والحدائق ، (إيجابية أو
سلبية) التي يقوم بها شاغل الوظيفة في كل واجب من واجبات وظيفته وبالتالي
صعب الوقوع في تلك الأخطاء وخاصة إذا كان تقييم الأداء سيتبع بمقابلات

مع الرؤسین لمناقشة تقارير الاداء . كما أنها أكثر قبولاً بواسطة الرؤسین لنتائج تقييم الاداء هذا علاوة على أن هذه الطريقة تسهل القيام بمهمة مقابلات تقييم الأداء لأن الرؤساء يتحدثون هنا عن سلوكيات رؤسهم التي يمكن ملاحظتها ولا يتحدثون على صفات رؤسهم في العمل التي قد يخضع لاختلافات الحكم الشخصي عليها . ولكن مشكلة هذه الطريقة هو ضرورة أن تعد قائمة تقرير أداء لكل وظيفة هذا علاوة على أنها تركز فقط على محاور أو واجبات الوظيفة ، حين أن هناك بعض الصفات التي يكون لها دور ملموس في التأثير على كفاءة العامل أو الموظف في العمل^{٣٥} .

والمؤلف يرى أن هذه الطريقة يمكن استخدامها في المنظمات ذات الوظائف المحددة والتي يشغل كل وظيفة عدد كبير من الموظفين . ويمكن أيضاً أن تستخدم في كل المنظمات لكل الوظائف ولكن سوف تحتاج إلى جهد في أعداد قوائم تقييم الأداء ، ويقترح المؤلف لتطوير هذه الطريقة أن تتضمن علاوة على محاور أو واجبات الوظيفة الصفات المهمة المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة والتي لها تأثير ملموس على كفاءته في العمل وأيضاً تحدد سلوكيات متدرجة لكل صفة من الصفات مثل الاستقلالية التعاون مع الغير متدرجة لكل صفة من الصفات مثل صفة الاستقلالية التعاون مع الغير الرغبة في النمو والتطور ... الخ. وعلى سبيل المثال الشكل رقم (٤/١٣) يصور سلوكيات مقترحة لصفة التعاون والتي يمكن أن تدرج في تقرير تقييم الأداء حتى يمكن التغلب على عقبة عدم وجود صفات لازمة لكفاءة العامل في تقرير تقييم الأداء . والمؤلف من مؤيدي استخدام هذه الطريقة . وخاصة إذا تم تصميم تقارير تقييم الأداء حسب هذه الطريقة بعناية وتم إدخال التطوير الذي اقترحه المؤلف في هذه الطريقة .

شكل رقم (٤/١٣)

تدرج سلوكيات لصفة التعاون مع الغير

التعاون مع الغير

وهو ينظر إلى أى مدى يعمل العامل فى توافق واتسجام وبفاعلية مع زملاء العمل ،

ورئيسه والآخرين .

مستوى عال مميز	مستوى عال	مستوى متوقع	أقل من المستوى	منخفض
جدا (٥)	(٤)	(٣)	المتوقع (٢)	(١)
ناجح بدرجة ممتاز	يتطوع بسرعة للعمل	يعمل مع الآخرين	تعاون مع الغير	فاشل فى التعاون
فى العمل ومساعدة	ومساعدة الآخرين	وساعدهم بشكل	يتم عند طلبه	وغير راغب فى
الآخرين	مقبول	ومن النادر أن	المعمل مع الآخرين	يتطوع للعمل مع
			وساعدهم.	

الغير ومساعدتهم

David J. Chemington, Personnel Management Dubuque, Lower, W.M.C. Broun CO. Publishers, 1983, 307.

٢- طريقة المواقف والأحداث الحرجة :

وتتمثل هذه الطريقة أنه بالنسبة لكل مجموعة وظائف أو لكل وظيفة يحددها محاورها الرئيسية أو الصفات الرئيسية التى لها تأثير على أداء الموظف لوظيفته وتحدد كأمثلة توضيحية السلوكيات الجيدة والسلوكيات السيئة التى يمكن أن توجد فى كل محور أو صفة ويعطى دفتر الرئيس مقسم حسب هذه المحاور والصفات وتحت كل محور وصفة الأمثلة التوضيحية للسلوكيات المفضلة والسلوكيات الغير مفضلة بالنسبة له . وعلى الرئيس أن يلاحظ المرؤوس على مدار

السنة وكلما قام المرؤوس بسلوك معهم (حرج) مرتبط بمحور أو صفة معينة سواء ذلك السلوك جيد أو غير جيد يسجله في صفحات ذلك المحور وفي نهاية العام يكون لدى الرئيس عدة سلوكيات مهمة قام بها المرؤوس بالفعل ويستخدم هذا السجل (الدفتر) في إعداد تقييم إداء الموظف سواء باستخدام طريقة تدريج السلوكيات أو الصفحات أو بكتابة تقرير مقالى عن مرؤوسه حيث يكون لدى الرئيس وقائع حقيقة تصف السلوك مرؤوسه . ويعاب على هذه الطريقة أنها تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على مرؤوسيهم بمظهر المخبرين . ولكن تمكن الرؤساء بالحصول على وقائع حقيقة عن سلوكيات العاملين تساعد على زيادة موضوعية إعداد تقارير تقييم الأداء كما أنها توجد معلومات حقيقة تسهل عملية مناقشة تقارير تقييم الاداء وتقديم اقتراحات لتطوير كفاءة المرؤوسين . وهذه الطريقة تستخدم فى الغالب بجانب أحد طرق تقييم الاداء الأخرى حيث تعتبر مصدر معلومات لها مثل طريقة تدريج الصفات والسلوكيات أو طريقة إعداد تقرير عام عن المرؤوس .

٣- طرق الترتيب :

وفي هذه الطرق من تقييم أداء العاملين يقوم كل رئيس بترتيب كل مرؤوس بشكل عام وكلى بالنسبة لباقي زملائه فى القسم الذى يشرف عليه فيحدد من مرؤوسيه ترتيبه الأول (أحسنهم) ومن هو ترتيبه الثانى وهكذا يرتب جميع مرؤوسيه . وتستخدم عدة طرق للترتيب وهى طريقة الترتيب العادى يقوم الرئيس بتقييم كل مرؤوس بشكل كللى فى ذاكرته ثم يقوم بترتيبهم ، وطريقة الترتيب المزدوج حيث يقوم بمقارنة كل مرؤوس مع كل زميل بشكل زوجى وتحدد كم من المرات هو أفضل من غيره من الزملاء والذى يحصل على عدد مرات أكثر يأتى ترتيبه الأول ثم الثانى وهكذا . ويمكن أن تستخدم طريقة التوزيع الاجبارى حيث يكون الرئيس ملزم بترتيب مرؤوسيه حسب نسب معينة تقترب من نسب التوزيع

المعادى فيرتب ١٠٪ منهم فى الترتيب الأول (ممتاز) ٢٠٪ فى الترتيب الثانى (جيد جداً) ، ٤٠٪ فى الترتيب الثالث (جيد) ، ٢٠٪ فى الترتيب الرابع (مقبول) ، ١٠٪ فى الترتيب الخامس (ضعيف)

وهذه الطرق جميعاً تعتمد على تقييم الرؤوس بشكل كلى وليس فى صفاته أو سلوكياته فى العمل ، وبالتالي يصعب استخدامها كأساس لتوجيه وتطوير وتدريب الرؤوسين كما أنها بالنسبة للمنظمة بمجموع صفر حيث أن عدد العمال الجيدين تقريبا مع عدد العمال السيئين فى الترتيب وبالتالي فيكون المجموع صفر، وهذا يعطى صورة غير جيدة عن المنظمة .

ولذلك لا ينصح المؤلف باستخدام هذه الطرق فى تقييم الأداء ، وإن كانت يمكن أن تستخدم كأداة مساعدة فقط ربما فى تقرير من له أوليه الترقية بالنسبة لمجموعة من الزملاء مرشحين للترقية .

٤- طرق اختيار السلوكيات التى يقوم بها العامل بين عدة سلوكيات :

وفى هذه الطرق يقدم الرئيس نموذج تقييم أداء يحتوى على مجموعة من السلوكيات وعليه أن يختار من بين هذه السلوكيات التى يقوم بها مرؤوسيه بالفعل ثم يرسل ذلك النموذج إلى إدارة الأفراد حيث تضع درجات للسلوكيات المختارة بواسطة الرئيس . وعادة مفتاح درجات السلوكيات يكون سرى ومحفوظ به لدى إدارة الأفراد والرئيس المباشر لا يعرف أى درجة سيأخذها المرؤوس فى كل سلوك أشر أنه يقوم به ، ولا يعرف أى السلوكيات ستحتسب له والفرض الأساسى من تصميم هذه الطرق هو الوصول إلى الموضوعية وتجنب تحيز الرؤساء وتجنب بعض عقبات تقييم الأداء مثل التساهل ، الشدة ، الوسطية ، التعميم ، وفى هذه الطرق يتم إعداد نموذج تقييم أداء لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف وعادة ما يقوم بإعدادها أفراد لديهم معرفة كافية بعلم النفس أو شئون الأفراد ويوجد طريقتين من

هذه الطرق هما :

(أ) طريقة الاختيار الاختياري : وتتمثل في أن يصمم نموذج تقييم أداء يحتوى على قائمة من السلوكيات كثير منها تصف السلوكيات التي يقوم بها الموظف بالوظيفة وبمستويات أداء مختلفة . وعلى الرئيس المباشر أن يؤثر على السلوك الفعلي الذي ينطبق على مرؤوسه ثم سيرسل التقرير إلى إدارة الأفراد حيث تقوم بتحويله إلى درجات والوصول إلى التقييم العام للمرؤوس .

(ب) طريقة الاختيار الإجباري : وفيها يتم وضع العبارات التي تصف السلوكيات في أزواج كل زوج يحتوى على سلوكين متشابهين من ناحية الرغبة أو عدم الرغبة في أداؤهم ولكن أحدهما ينطبق أكثر ومرتبطة أكثر من الناحية الواقعية بالوظيفة وبعض منها سلبى . وعلى الرئيس أن يختار عبارة واحدة فقط من كل زوج وإدارة الأفراد لديها مفتاح العبارات التي تحسب للموظف ودرجات كل عبارة فإذا كان اختيار الرئيس متفق مع الإجابة كما هي في المفتاح حسبت درجات ذلك السلوك للموظف ، وإذا اختلف لم تحسب للموظف (المرؤوس) والشكل رقم (٥/١٣) يظهر صورة من هذه الطريقة .

شكل قم (٥/١٣)

نماذج لطريقة الاختيار الاجبارى

أرجو وضع علامة (✓) على العبارة أو السلوك الأكثر انطباقا على مرؤوسك
(اختار عبارة واحدة فقط من كل عبارتين)

٢- * يحتاج للإشراف على معظم	_____
واجبات عمله	_____
* لا يعطي ساعديه أو زملائه	_____
توجيه كاف	_____

١- * بعد نظرة محدد	_____
* لا يستطيع التعامل	_____
مع عدم التأكد	_____

١١- * يحتاج إشراف دقيق * يلزم مرسومه بشكل * غير فعال	٣- * يعمل بسرعة بطيئة * غير متقبل
١٢- * محترم بواسطة من يعرفه * ذات قدرات فنية عالية	٤- * يتفق مع الغير بسهولة جدا * يحاول أن يراى أقل عمل * ممكن
١٣- * ذات ذكاء لملاح * ذات حكم جيد على * الأعمال	٥- * غير متطلع للمستقبل * أدائه ضعيف عندما يعمل * في ظروف ضغط
١٤- * فعال في العمل * متأكد من نفسه	٦- * غير صريح بشكل مباشر * غير حاس لا احتياجات * الآخرين
١٥- * لا يستقر كثير * يحصل على ما يحتاجه * من الآخرين	٧- * تابع أكبر منه قائد * يحاول أن يحل المشاكل * بطرق روتينية
١٦- * يوجد رغبة ومثابرة للعمل * ذات مهارة مرتفعة في * التعامل مع الناس	٨- * يفضل في اعتبار نتائج * القرارات * ذات نظرة ضعيفة
١٧- * يحرك نفسه إذا توقف * يتعامل جيد مع العظات * المستخلصه من الآخرين	٩- * غير مستغرق في العمل * بشكل حقيقي * يعمل بدون تطبيق مقبول * مجهوداته
١٨- * يفرى الآخرين على العمل * يعطى اهتمام موازن * للاحتياجات طويلة * وقصيرة الأجل	١٠- * أحيانا يكون رسمي جدا * يكون غير مستريح مع * الذين لا يعرفهم

- ١٩ - * مفكر ودقيق
* خبير في مجال الاختيار
- ٢٠ - * يتوقع المشاكل
* ينفذ العمل كما هو مطلوب
- ٢١ - * يعمل بفاعلية مع عدة
* واجبات في نفس الوقت
* ذلت تأثير ثابت
- ٢٢ - * يوجد تصور ذات معنى
* يخطط للمستقبل بدون التضحية
* بمجهودات الحاضر
- ٢٣ - * شخص جيد للرجوع إليه
* للمساعدة والحصول على
* أفكار منه
* يوضح ويشرح للموقف بالنسبة لمظم
* المواضيع
* بشكل واضح جداً
- ٢٤ - * يتقبل المسؤوليات الجديدة
* بسهولة
* بشكل عام مقبول بواسطة
* الغالبية
- ٢٥ - * يرى ويستجيب للفرص
* يمقت الحقائق المستمدة
* من الشعور
- ٢٦ - * مجدد
* يساهم في حل المشاكل

وهذه الطريقة بالرغم من أنها تكون أكثر موضوعية فى تقييم العاملين ، ولكن يوجد صعوبة كبيرة فى إعداد نماذج تقييم الأداء وخاصة أنه يعد نموذج لكل وظيفة بواسطة متخصصين فى هذا المجال . وتكلفة أعداد هذه النماذج عادة تكون مرتفعة . هذا علاوة على أنها صعبة الفهم لكثير من رجال الإدارة ، كما أنه يصعب استخدامها كأساس لإجراء مقابلات تقييم الأداء ، وذلك لأن الرؤساء لا يصفون ما هو السلوك الذى يحسب للمرؤوس والسلوك الذى لا يحسب له^{٤٣} . ولذلك لا ينصح المؤلف باستخدامها إلا فى حالات محددة ، كما إنه يرى صعوبة استخدامها بالنسبة لمنظمات الأعمال فى العالم العربى لوجود تلك المحددات فى استخدامها .

(٥) طريقة التقرير المقالى :

وفى هذه الطريقة يقوم الرئيس بإعداد تقرير كتابى عن تقييمه لمؤوسه بشكل عام أو تقييمه بناء على عناصر رئيسيه مثل جوانب القوة ، جوانب الضعف ، قدراته القيادية ، قدراته الفنية ، ومدى توافر امكانيات . نسمح بالترقى ، واحتياجاته للتطوير والتدريب ويعبر الرئيس عن رأيه فى مؤوسه بالنسبة لهذه العناصر بعبارة هو ، ثم ينتهى التقرير بتقييم عام لمؤوسه^{٤٤} .

وهذه الطريقة عرضة لحدوث أخطاء ، الشدة ، التساهل وتحتاج إلى وقت أكثر من الرؤساء لإعداد تقرير التقييم . كما أنها تفيد كثيراً فى مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوس فقط ولا تتناول سلوكياته على العمل^{٤٥} . وهى غالباً ما تستخدم بجانب طرق تدريج الصفات أو السلوكيات التقليدية .

٦- طريقة الإدارة بالأهداف :

وهذا البحث سوف يتناولها كوسيلة لتقييم أداء العاملين ، ويمكن الرجوع إلى مراجع الادارة للتعلم في معرفة الفكر الإداري عن الإدارة بالأهداف وكيفية إعدادها واستخدامها كأسلوب إداري (٤٦) . واستخدام الإدارة بالأهداف كطريقة تقييم إداء العاملين بأخذ اتجاه تقييم العاملين على أساس صفاتهم أو سلوكياتهم في العمل كما أوضح لنا في الطرق السابقة ، حيث الاتفاق بالمشاركة الفعلية بين الرؤساء والمؤمنين على نتائج الأعمال (الأهداف) المتوقع أن يحققها كل مؤسس . وفي نهاية الفترة الزمنية يقوم الرئيس بقياس النتائج التي حققها المؤسس بالفعل وتقارن بالنتائج (الاهداف) المتفق عليها ، وبناء عليها يتم تقدير كفاءة المؤسس^{٤٧} .

وهذه الطريقة تميل إلى الموضوعية في وضع معايير تقييم الأداء وكذلك إلى الموضوعية في تقييم الأداء ونقل فيها التحيز في تقييم أداء المؤسسين . كما أنها أكثر قبولا بواسطة العاملين نتيجة لمشاركتهم في وضع الأهداف وكذلك مشاركتهم في مناقشة النتائج المحققة (الأهداف التي تحققت) . وتعتبر أساس موضوعي لاتخاذ قرارات العلاوات الترقية ، والنقل ، ولكن يوجد بها بعض الضعف في اتخاذ قرارات تطوير وتنمية المؤسسين لعدم تركيزها على سلوكيات العمل . كما أن المؤلف يرى أن هناك بعض الصفات التي ينبغي أن يمتلكها الموظف وبعض السلوكيات التي ينبغي أن يؤديها والتي قد لا تؤثر على نتائج الأعمال في الأجل القصير ولكن تؤثر على المنظمة ككل في الأجل الطويل . فعلى سبيل المثال لا يكفي لمندوب المبيعات أن يحقق حجم مبيعات مرتفعة خلال فترة معينة ولكن سلوكه وصفاته أثناء قيامه بمهامه البيعية لها تأثير على اتجاهات

(*) لن يتناول البحث كيفية إدخال الإدارة بالأهداف في المنظمة لبعد ذلك عن مجال البحث .

العمال عن المنظمة . وهذه الطريقة أكثر تناسبا عند استخدامها لتقييم أداء رجال الإدارة وبعض المهنيين وأصحاب الوظائف التى يصعب على الرؤساء ملاحظة سلوكيات مرؤوسيه أثناء أدائهم لأعمالهم .

نظرة عامة لطرق تقييم أداء العاملين ،

بعد استعراضنا لطرق تقييم أداء العاملين ، يضع المؤلف الجدول رقم (١) كأساس لمقارنة طرق تقييم الأداء .

من ذلك الجدول يمكن إن يستنتج المؤلف أن أفضل طرق فى رأى المؤلف يمكن أن يقترح استخدامها هى الصورة (و) فى طريقة تدريج صفات وسلوكيات العاملين ، طريقة تدريج سلوكيات العمل المعدلة (المقترحة بواسطة المؤلف) ، طريقة الإدارة بالاهداف . ويمكن أن تستخدم مع أى طريقة من هذه الطرق الثلاث طريقة أخرى بجانبها للحصول على معلومات أكثر لتقييم أداء العاملين .

السرية والعلنية فى تقارير تقييم أداء العاملين

بعض المنظمات لا تسمح للعاملين بها للاطلاع على تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم ، والبعض يسمح لهم للاطلاع فقط فى حالة ما إذا كان تقييم الموظف بدرجة ضعيف . ويرى الباحث أن جميع العاملين من حقهم الاطلاع على تقارير تقييم الأداء التى تعد عنهم ويتم ذلك خلال مقابلات تقييم الأداء التى يقوم بها الرؤساء مع المرؤوسين . ولا حرج فى أطلاع المرؤوسين على تقارير تساعد على الموضوعية وتمد الرئيس والمرؤوس بمعلومات كافية وحقيقية عن سلوكيات مرؤوسيهم أو نتائج أعمالهم فى العمل . كما أن السرية تفقد الثقة بين الإدارة والعاملين ، كما أنها لا تمكن الرئيس من قيامه بمقابلات تقييم الأداء وقيامه بدوره فى توجيه وتطوير مرؤوسيه وهى أحد الأغراض الأساسية فى تقييم الأداء .

جدول رقم (١)

المقارنة بين طرق تقسيم أداء العاملين

المعقبة	أسس المعقبة	تقسيم المعقبة	طرق استخدامها	أغراض يمكن أن تحدها	ملاحظات عليها في إجراءات مقارنتها مع تقسيم
المعقبة طرق تدريج صفات وسلوكيات العاملين (١) طريقة تدريج صفات وسلوكيات العاملين (صورتها) ١٠٠ ٥٠ ٢٠ ١٠ ٥ ٢ ١	صفات أو سلوكيات صفات العاملين التي لها تأثير على أدائهم العامل	مليات : فرص بدرجة معينة لأخطاء الصغر ، التساهل ، التعمد ، التقصير ، المعاقبة ولكن ، تقل هذه الأخطاء مع الصغر وبعدها : إيجابيات : - متبصرة الاستخدام . - تكاليف الأخطاء قليلة . - سهولة الفهم والاستخدام . - يمكن أن تشمل جميع عناصر التقسيم المقارنة سواء سلوكيات أو صفات العاملين	- جميع التطبيقات - جميع العاملين	- القوية - الملائمات - الفاعل - التوجيه والإرشاد - التدريب - تعظيم القيمة الوظيفية للعامل	تعد أبرز المزايا بمقارنة كافة ولكن العامل والاختلاف قد يكرر بعضهم صفاتها

٢- طريقة المرافق المرجحة	المرافق وقطاعات المهمة (المرجحة)	<p>- لا تصلح لتقييم أداء سفيرة ويمكن أن تفيد مع الطرق الأخرى</p> <p>ملاحظات :</p> <p>- عرضة لخطأ التفسير</p> <p>- لا توجد أسس موضوعية لتقييم المرافق</p> <p>- لا يمكن الاضطلاع عليها في إعداد قرارات التوجيه والأرصاد والتطوير :</p> <p>إيجابياتها :</p> <p>- تقضي على خطأ التماسل وارتفاعه واقعه .</p>	جميع المرافق	لا تصلح سفيرة	أثرية الممرات المتعددة التقييم بالقطاعات وإن كان لا تصلح سفيرة
٣- طرق التريب : (أ) طريقة التريب المادى والادرج	تقيم المراكز كل من وجهة نظر الرئيس	<p>ملاحظات :</p> <p>- عرضة لخطأ التفسير</p> <p>- لا توجد أسس موضوعية لتقييم المرافق</p> <p>- لا يمكن الاضطلاع عليها في إعداد قرارات التوجيه والأرصاد والتطوير :</p> <p>إيجابياتها :</p> <p>- تقضي على خطأ التماسل وارتفاعه واقعه .</p>	<p>- جميع المرافق</p> <p>- جميع القطاعات</p>	<p>- لا يمكن استعمالها لقرارات التوجيه والأرصاد والتفسير لا تميز أسس موضوعية لإعداد قرارات الممرات والتمثل</p>	<p>محددة جدا في إعدادها بمعلومات تقيم الأداء</p>
(ب) طريقة التوزيع الاجبارى	تقيم المراكز كل من وجهة نظر الرئيس	<p>ملاحظات :</p> <p>- تقضي على خطأ التماسل وارتفاعه وارتفاعه واقعه .</p>	<p>- جميع المرافق</p> <p>- جميع القطاعات</p>	<p>- لا تصلح كفا في طريقة التريب المادى والادرج</p>	<p>تقسى كفا في طريقة التريب المادى والادرج</p>

1- طوق واختار ملوكات يقدم بها الأمال من بين عدة ملوكات : (أ) قائمة الاختيار الاجباري :	ملوكات ربيطة بالعمل على الوجبة	ملوكات ربيطة بالعمل على الوجبة	<ul style="list-style-type: none"> سلطات: - صورة تقسم كلمة السلوكيات . - ضرورة إعداد كلمة لكل وجبة - تعتمد فقط على السلوكيات ولا تتضمن صفات ربيطة بأداء الأعمال الوظيفية إجراءات : - القضاء على خبر الزيادة ، وأخطاء مثل خطأ تساهل والقضاء والزيادة والقصم . 	جميع الموظفين	جميع الموظفين	<p>جميع أفراسي تقسم الأداء ولا كانت صحيحة بالنسبة لفرسي التدريب والتطوير</p> <p>لا تند لفرسي بمطوبات كأولها لفرسي بمطوبات الأداء .</p>
هـ طريقة للتقدير الطلي	تقيم الزائر ككل وأخطاء بعض صفاته	ملوكات ربيطة بالعمل على الوجبة	<ul style="list-style-type: none"> - نفس السلطات السابقة - نفس الإجراءات السابقة <p>سلطات تقسم الأداء على تقدير واقعية والعمل والقصم وصفاته الإجراءات :</p> <p>- حرية لفرسي لهم من رأي في مراتبه</p>	جميع الموظفين	جميع الموظفين	<p>جميع أفراسي ولكن لا يصلح لفرسي التدريب والإرشاد والتطوير</p> <p>تقسيم أفراسي كما في الطريقة السابقة.</p> <p>لا يوجد مطوبات كالمه يصلح لفراسه مثلاً لا تقسيم أفراسه</p>

مقابلات تقييم الأداء

إن مقابلات التي يقوم بها الرؤساء مع مرؤسيهم بعد إتمام تقارير تقييم أداء العاملين تعتبر من أهم نظم تقييم الأداء في المنظمات حيث أنه في هذه المقابلات يقوم الرؤساء بعرض تقارير تقييم الأداء على مرؤسيهم كل على حدة . وتحقق هذه المقابلات عدة أغراض هي إمداد المرؤوس بمعلومات عن أداءه وسلوكياته وصفاته على العمل ومعرفة جوانب الضعف والقوة بالنسبة لكل مرؤوس ومناقشة المرؤوس في ذلك ، الحصول على معلومات منه بخصوص رأيه في تقرير تقييم الأداء ، ثم الاتفاق بشكل مشترك على خطة لتطوير المرؤوس والاتفاق على كيفية التغلب على جوانب الضعف في المستقبل . كما أن المقابلة أساسية للعامل لأنها تساعده في تخطيط حياته الوظيفية وتطوير نفسه ، كما أنها تعتبر حافز له لاستمرار السلوكيات الإيجابية لأن الإدارة تقدرها وتظهرها في تقرير الأداء .

وهناك بعض الدراسات التي تظهر اتجاهات غير محببة لبعض الرؤساء وبعض المرؤوسين بالنسبة لمقابلات تقييم الأداء . فالرؤساء يعتبرون أن هذه المقابلات تعنى قيامه بدور لا يحب أن يقوم به وهو دور القاضى أو الحكم على مرؤوسه ، وهذا يدفع المرؤوس للقيام بسلوكيات دفاعية وخاصة عند ذكر الجوانب السلبية في سلوكياتهم ، وغالبا ما يؤدي إلى سوء أو توتر في العلاقات بين الرؤساء ومرؤسيهم كما أن المرؤوسين غالبا ما لا يقبلوا نقد رؤسائهم الذى يتم في مقابلات تقييم الأداء ونادرا ما يقتنعوا أن هناك جوانب ضعف في أدائهم وغالبا ما يشعرون أن هناك تحيز من الرؤساء عليهم في تقييم أدائهم . كما أن هناك بعض الدراسات تقول بأن نقد المرؤوسين في صفاتهم الشخصية قد يعنى للمرؤوسين تغير صفات مرؤسيهم من خلال التوجيه حيث أن تغيرها يحتاج ربما متخصصين فى علم النفس . ومثل هذه النتائج قد تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية .

والمشكلة ليست فى إجراء المقابلات من عدمه ، حيث أنه ينبغى أن تجرى هذه المقابلات لتحقيق أغراضها السابق ذكرها . ولكن المشكلة أن بعض المقابلات تتم بصورة خاطئة . وكثير من الرؤساء لا يدرك كيف يجرى المقابلة . وأنه إذا ما تمت المقابلة بالصورة السليمة واتبعت فيها إجراءات المقابلة الفعالة وروعى فيها اعتبارات المقابلة الفعالة فى هذه الحالة تكون المقابلات وسيلة فعالة لتوجيه تطوير العاملين وتحقيق المقابلات أغراضها .

وهناك عدة أشكال للمقابلات يظهرها الشكل رقم (٦/١٣) فالشكل الأول يتمثل فى أن يقوم الرئيس بعرض نتائج تقرير الأداء على المرؤوس ولا يناقشه فيها ولكن الرئيس ، يحاول أن يقنعه بمحتوى ذلك التقرير . والشكل الثانى يعرض الرئيس التقرير ثم يستمع للمرؤوس فى رده على التقرير ، ويناقشه فيه ولكن غالبا لا يتم الاقتناع بين الطرفين ولا يتم الاتفاق بشكل فعال على خطة لتطوير المرؤوس . والشكل الثالث هو شكل حل المشكلة حيث يعتبر كل من الرئيس المرؤوس جوانب الضعف مشكلة نتيجة لظروف العمل بالمنظمة وكلاهما يضعها بشكل مشترك خطة لكيفية علاج مثل هذه المشكلة .

والشكل الثالث هو الأفضل استخدامه كما يظهر من جوانبه الإيجابية فى الشكل رقم (٦/١٣) .

شكل رقم (١١/١٣)

أنشكال مقابلات تقييم الأداء

حل المشكلة

- يوضح الرغبة لدى المرؤس السمو
- والتطوير .
- يمكن فهمت السمو والتطوير بدون
- تصبح الاخطاء ، وبالتالي مشاكل العمل
- سوف يحسن أداء العاملين .

ذكر التقييم للمرؤس والاتصالات

- يتل التقييم وسج بأن يقوم المرؤس بتصور
- دفاعي .
- الأفراد سوف يتصورون لو بأن المصدر الدفاعي
- أبل .

ذكر التقييم للمرؤس وإتقائه

- يوصل التقييم ويترى المرؤس على
- الحسن

الاهداف :

الاختراصات النفسية

- أن المرؤس لديه الرغبة لتصبح
- نواحي الضعف لو حرفت ، وأن أي
- فرد لديه الرغبة لعمل ذلك سوف
- يحسن وأن المرؤس يوصل لتقييم
- المرؤس .

مدير المقابل

إجتهادات المقابل

مهارات المقابل

- مساهد .
- المناقشة تولد الأفكار جديدة وقوة
- مشترك
- الامتداد وإظهار السمو تجاه
- المرؤس .
- إظهار الأفكار .
- استخدام أسئلة استكشافية .
- التقييم .

- تاضي .
- يستطيع المقابل أن يحرم سمور الآخرين لو
- فهمهم .
- الامتداد وإظهار السمو تجاه
- المرؤس .
- التقييم .

- تاضي
- يستفيد الأفراد من النقد ويقدروا
- المساعدة.
- قرارات يجه .
- الصبر .

- سلوك حل المشكلة .
- يظهر السلوك اللداعي .
- شعور المراقب بقبول التغيير
- تقليل المقاومة للتغيير
- حوافز إيجابية .
- حوافز مادية وبعض الحوافز المادية (المادية)
- حدوث إنجازات حسنة جدا للرئيس
- والرئيس من الحصول أن تؤدي إلى نجاح العمل في العمل .
- الحافزة لتغير ربما لا تحدث .
- سلوك دفاعي حوس .
- يحاول أن يغطي العجزه .
- استخدام الحوافز الإيجابية أو السلبية
- حوافز مادية فسيولوجية رأس يمكن أن تزداد بالنسبة للمعلمين .
- من الحصول النجاح عندما يهتم بحزم القابل للعمل .
- تقبل موقفه : فواقع موقفه :
- تقديره ولاه الرئيس .
- يحاول شعور لسطه ماء وجهه موزعه
- يحاطح القابل : محاطح القابل :
- إنتاج بوجود حكم مستقل .
- تكرار التطبيقات والقيم الموجهه .
- نتائج موزعه :
- يتعلم كلا الطرفين لأن الخبرة والمعرفة
- مرنين للغاية
- تسهيل التغيير

Study of J. E. Miller, "Three Basic Approaches, San Diego, C.A. University Associates, 1976.

وينبغي أن تتم المقابلة حسب الإجراءات التالية فى رأى بعض الباحثين :

- أن يستعد الرئيس للمقابلة : وذلك بإحضار تقرير تقييم الأداء وتجهيز كل المعلومات المدعمة لتقرير الأداء . وكذلك يبنى التحديد المسبق لميعاد ومدة ومكان المقابلة وإخطار المرؤوس بذلك .

- أن يحدد الغرض من المقابلة : وينبغى أن يتم لكل غرض مقابلة مستقلة فيتم مقابلة لمناقشة تقرير تقييم الأداء بغرض التوجيه والإرشاد ووضع خطة لتطوير الموظف وتدريبه للتغلب على جوانب الضعف ، وكذلك لغرض تقدير الموظف على السلوكيات الإيجابية التى قام بها فى أداؤه لعمله . ويتم مقابلة أخرى فى وقت آخر لمناقشة تقييم أداء الموظف بغرض اتخاذ قرارات العلاوات أو المكافآت أو الترقية . حيث أن دور الرئيس فى الغرض الأول هو دور الموجه ودوره فى الغرض الثانى هو دور الحكم وينبغى أن لا يتم الدورين فى وقت واحد لتناقضهما كما سبق إيضاح ذلك .

- أن يفتح الرئيس المقابلة بوضع المرؤوس فى وضعه الطبيعى : ثم يذكر الجوانب الإيجابية فى صفاته المرتبطة بعمله وكذلك فى سلوكياته . ثم يعرض الجوانب السلبية فى شكل مشاكل وليس فى شكل نقد أو عدم رضاء عن صفات شخصية للمرؤوس وذلك يأخذ شكل حل المشكلة عند إجراء المقابلة وبشكل مشترك بين الرئيس والمرؤوس يصلوا إلى خطة للتغلب على الجوانب السلبية فى سلوكيات المرؤوس .

- أن يكون هناك مشاركة فعلية من المرؤوس فى المناقشة وفى وضع خطة التطوير .

- بعد المقابلة على الرئيس أن يتابع مرؤوسه فى مدى تنفيذ ما تم لاتفاق عليه من خطة التطوير .

وهناك بعض الارشادات التى يجب أن تراعى عند اجراء المقابلات هى :

- أن يتم تدريب الرؤساء على كيفية إجراء المقابلة مع مرؤسيهم .
- أن يتحاشى الرؤساء أثناء المقابلة الاقتراحات التى تتطلب تغييرا فى الصفات الشخصية لمرؤسيهم .

- أن لا يوجه الرئيس نقده لشخص المرؤوس إذا وجدت جوانب ضعف فى أدائه ولكن يستخدم صيغة الاتصال المدعم المحدد وليس العام فبدلا من القول :
« أن معدل غيابك مرتفع جداً » ، يمكن أن يقول « لقد حدث منك ست مرات غياب غير متوقعة فى الثلاث أشهر الأخيرة فى حين أن المعدل المتوقع للغياب لا يزيد عن ثلاث مرات فما هى اقتراحاتك بالوصول إلى معدل الغياب المقبول فى المستقبل » . هذا على سبيل المثال .

- أن يحاول الرئيس بقدر الإمكان مساعدة المرؤوس أن يكتشف نواحي التحسين المطلوبة له (للمرؤوس) بنفسه فذلك يجعل المرؤوس أكثر استعداد لقبول توجيهات الرئيس .

- أن لا يسيطر الرئيس على النقاش أثناء المقابلة بل يعطى لمرؤوسه فرصة متساوية مع فرصته للحديث وبيان وجهة نظره .

توجيهات تعمل على رفع فعالية نظم تقييم أداء العاملين

فى الصفحات السابقة لهذا الفصل تناول المؤلف كثيرا من العوامل والتوجيهات التى تعمل على رفع فعالية عناصر نظم تقييم أداء العاملين . وهناك بعض التوجيهات العامة الأخرى التى يقترحها المؤلف ويرى فى أن مراعاتها تعمل على تحسين فعالية نظم تقييم الأداء وهى :

- إنه من الضرورى تدريب رجال الإدارة على جميع عناصر نظم تقييم الأداء وخاصة كيفية تقييم مرؤسيهم وكيفية اجراء مقابلات تقييم الأداء وأن أفضل وسيلة للتغلب على مشاكل وأخطاء نظم تقييم الأداء هو تدريب رجال الإدارة

الفعال على هذا المجال .

- أن تكون أغراض نظام تقييم الأداء واضحة ومحددة بالنسبة للعاملين ورجال الإدارة فى المنظمة ومتفق عليها بين العاملين والإدارة .

- أن يتم التأكد من أن معايير قياس الأداء تتمتع بخاصتى الصحة والثبات وأن تكون هذه المعايير واضحة ومحددة ومفهومة بواسطة العاملين وتكون فى حدود قدراتهم ومتفق عليها بين العاملين ورجال الإدارة ، وأن تكون لها أوزان نسبية حسب درجة تأثيرها على مستويات الأداء .

- أن يكون نظام تقييم الأداء اقتصادى . بمعنى ألا تكون تكلفة النظام أكثر من العائد منه .

- أن يكون نظام تقييم الأداء مقبول من العاملين ورجال الإدارة .

- أن يؤخذ فى الاعتبار كما سبق القول أنه يمكن أن يستخدم أكثر من طريقة عند تقييم أداء العاملين . فيمكن أن يستخدم طريقة الأحداث الحرجة مع طريقة الصفات والسلوكيات على سبيل المثال . وأن يتم التأكد من أن الطريقة أو الطرق المستخدمة هى المناسبة للمنظمة والعاملين .

- من الضرورى أن يشعر العاملين بجدية الإدارة بالنسبة لنظام تقييم الأداء ، وأن هناك قرارات إدارية تهم العاملين تتخذ بناء على تقارير تقييم الأداء .

- أن يراعى رجال الإدارة أن دورهم الأساسى بالنسبة لمروسيهم هو التوجيه والإرشاد وليس دور النقد واللوم . فلا يكون همهم هو تجميع الأخطاء لمواجهة المرؤوسين بها عند عند تقييم الأداء وعند مقابلات تقييم الاداء .

- أن تتم مراجعة عناصر تقييم الأداء كل فترة زمنية لتحسين أى جوانب ضعف فيها .

- أنه ينبغى أن تتم مقابلات تقييم الأداء بشكل فعال كما سبق إيضاح ذلك .

ملخصة وتوصيات ،

هناك اتجاهات غير منفصلة من العاملين ورجال الإدارة تجاه نظم تقييم الأداء فى المنظمات فكل من العاملين ورجال الإدارة مازالوا يرون أن نظم تقييم الأداء ما زال ينتابها جوانب ضعف مما قلل من فعاليتها وهذا البحث موجه بالدرجة الأولى للتغلب على معظم جوانب الضعف التى قد تتاب نظم تقييم الأداء . ومنهج الأداء ، ومنهج البحث فى ذلك تحسين ورفع كفاءة القيام بمناصر نظم تقييم الأداء المتمثلة فى تحديد من يتم تقييمه ، ومن يقوم بالتقييم وما هى معايير التقييم أو ماذا تقيم ، ومتى يتم التقييم ، وكيف يتم التقييم ، وكيف تتم مقابلات تقييم الأداء بفاعلية . كما أنه ينبى أخذ الاتجاه الشرطى عن تناولنا لتلك العناصر .

وتقييم الأداء هو عبارة عن التقييم الدورى لأداء الفرد على وظيفة وتقييم قدراته وامكانياته للتقدم . وهو ظاهرة منتشرة فى المنظمات فيكاد يوجد تقييم غيرسمى للعاملين بواسطة رؤسائهم فى جميع المنظمات . ويوجد تقييم غير رسمى للعاملين فى معظم المنظمات . ويستخدم تقييم أداء العاملين من أجل المساعدة فى اتخاذ قرارات مثل العلاوات الترقيات ، النقل وكذلك من أجل اكتشاف الحاجة للتدريب وتوجيه العاملين . كما أنه أداة للحكم على مدى صحة اجراءات الاختيار والتعيين ومدى صحة برامج التدريب . هذا علاوة على أنه يمد الإدارة بمعلومات تساعد فى تخطيط القوى العاملة .

وقد أظهرت الدراسات أن هناك جوانب ضعف فى نظم تقييم الأداء وهى : التحيز ، اتجاهات بعض الرؤساء نحو الشدة أو التساهل أو الوسطية والتعميم ، أثر الحدائة ، التأثير بالفرض من التقييم ، أثر المقارنة ، عدم التصميم الجيد لنماذج تقييم الأداء . ووجود بعض الضعف فى عناصر تقييم الأداء .

يمكن التغلب على معظم جوانب الضعف هذه وكذلك تحسين فعالية تقييم

أداء العاملين من خلال رفع فعالية القيام بعناصر تقييم أداء العاملين وكذلك من خلال رفع فعالية اجراء مقابلات تقييم الأداء .

ويقوم بتقييم أداء العاملين الرؤساء المباشرين ، زملاء العمل ، الرؤوسين مستخدمى الخدمة والعاملين أنفسهم . ولكن قيام الرؤساء المباشرين بتقييم أداء مرؤوسيههم هى الصورة الغالبة ويرى الباحث أنه ينبغى الاعتماد على الرؤساء المباشرين فى تقييم أداء مرؤوسيههم بصفة أساسية يمكن أن يدعم تقييمه بتقييم آخرين لديهم معلومات تفيد فى رفع فعالية تقييم الأداء وفى جميع الأحوال ينبغى اعتماد الأداء بواسطة مستوى إدارى أعلى من المستوى الإدارى للرؤساء المباشرين . وينبغى أن يكون الاعتماد حقيقى وليس صورى .

والمؤلف من مؤيدى أن يتم تقييم أداء العاملين بصرف النظر عن مستواهم الإدارى ، ولكن معايير تقييم الأداء ووسيلته تختلف باختلاف المستوى الإدارى للعاملين ، وأنه ينبغى عدم القيام بتقييم أداء العاملين إذا كان الاختلاف فى قدراتهم أو سلوكياتهم على العمل ليس له دور ملوس فى كفاءة العاملين على العمل وفى الغالب يتم تقييم أداء العاملين مرة فى نهاية كل عام ، وإن كان الباحث يرى أنه ينبغى أن يتم تقييم أداء العاملين مرتين على الأقل كل ستة شهور إحداهما يكون الغرض منها المساعدة فى اتخاذ قرارات العلاوات والمكافآت والترقية والنقل ، والأخرى يكون الغرض منها توجيه وتطوير العاملين بالمنظمة والمساعدة فى تخطيط حياتهم الوظيفية ، وذلك حتى نمنع التناقض بين دور الرئيس كمقيم ودوره كموجه .

ويتم تقييم أداء العاملين إما على أساس مدى تمتعهم بصفات وسلوكيات معينة أثناء العمل وتكون هذه الصفات والسلوكيات لها تأثير على مستوى أداء العاملين لأعمالهم ، أو على أساس نتائج محققة متفق عليها بين الإدارة والعاملين . ويرى الباحث استخدام أساس النتائج المحققة كمعيار لتقييم أداء العاملين وخاصة لاتخاذ

قرارات العلاوات ، النقل ، الترقية ، واستخدام الصفات والسلوكيات كمعيار لتقييم العاملين من أجل توجيههم وتطويرهم وينبغي أن تتمتع معايير تقييم الأداء بخاصتى الصحة والثبات . والوضوح فى الصياغة ، وجود أوزان نسبية حسب مساهمة كل معيار فى مستوى أداء الوظيفة ، وأن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على تلك المعايير .

وهناك طرق عديدة لتقييم أداء العاملين . فوجود تدرج صفات وسلوكيات العاملين وهى طريقة تدرج صفات وسلوكيات العاملين ، طريقة تدرج محاور الوظيفة وطريقة تدرج سلوكيات العمل ، ويوجد طرق الترتيب . وهى طرق الترتيب العادى أو المزدوج وطريقة التوزيع الإجبارى كما يوجد طرق اختيار السلوكيات التى يقوم بها العامل من بين عدة سلوكيات وهى طريقة قائمة الاختيار وطريقة الاختيار الاجبارى وهناك طرق مثل طريقة المواقف الحرجة ، طريقة التقدير المالى ، طريقة استخدام الإدارة والأهداف وقد استعرض الفصل كيفية إعداد كل طريقة وتقييم كل طريقة وأظهر الظروف المناسبة لاستخدام كل طريقة . وانتهى المؤلف من تحليله لطرق تقييم الأداء أنه يفضل استخدام الصورة (و) من طرق تدرج صفات وسلوكيات العاملين ، وطريقة تدرج سلوكيات العمل المعدلة (المقترحه بواسطة المؤلف) ، طريقة الإدارة بالاهداف. والذى يحدد استخدام أى من هذه الطرق هى توافر ظروف استخدامها والتى أوضحها البحث .

وانتهى الفصل بذكر أنه ينبغي أن يطلع جميع العاملين على تقارير تقييم أدائهم وذلك فى مقابلات تقييم الأداء التى تتم بين الرؤساء والمرؤوسين وبالرغم من وجود اتجاهات سلبية من العاملين ورجال الإدارة عن مقابلات تقييم الأداء ، ولكن وجد أن مقابلات تقييم الأداء مهمة جدا بالنسبة للعاملين ورجال الإدارة والمنظمة وأن معظم الاتجاهات السلبية ناتجة من سوء اجراء تلك المقابلات . ولذلك قدم المؤلف اقتراحات وارشادات يبنى مراعاتها عند اجراء مقابلات تقييم

الأداء . وأن الصورة المقبولة في رأى الباحث عند اجراء تلك المقابلات هي صورة حل المشكلة . كما أن المؤلف قدم بعض التوصيات العامة التى يجب أخذها لرفع فاعلية نظم تقييم أداء العاملين .

المقارنات :

1- Selig M. Danzig, "Something Important is Missing ... What we need to Know about Performance Appraisal", Management Review, (Feb. 1980), PP.20-24.

2- Michael H. Bottmly, *Personnel - Management*, London, Macdonald and Evans, 1983, PP. 106- 115.

3- *Ibid*.

4- Michael R. Carrell and Franl E. Kuzmits, *Personnel- management of Human Resources*, Columbus, Charles E. Merrell Publishing Co., 1982, PP. 238- 265.

٥ - محمد علي عبد الوهاب ، « تقييم أداء العاملين » ، المجلة العربية للإدارة ،

العدد ٦٤١ (١٩٨٤) ، ص ٥٣ - ٥٢ .

٦ - المرجع السابق ، ص ٥ .

7- Arthur P. Briel, "Current Issues in Performance Appraisal" . In Andrew F. Sikula and John F. McKenna. "management of Human Resources", New York, John Wiley and Sons, 1984, PP. 271- 276.

8- Dale S. Beach, *Personnel - Management of People at Work*, New York, Macmillan Publishing Co. Inc., 1980, P.290.

9- Wendell French, *The Personnel Management Process*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1974, pp. 361-362.

10- *Ibid*.

11- , "Personal Practices in Factory and Office :

Manufacturing", *Studies in Personal Policy*, National Industrial Conference Board, No. 194, 1964, p. 17.

12- Dale S. Beach, *Op. Cit.*, P. 289.

١٣ - علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٥ ،

ص ١٠٤ - ١٠٦ .

١٤ - تم الرجوع إلى المراجع التالية

- David J. Chemington, *Personal Management*, Dubuque, Iowa, W.M.C. Brown Co. Publishers, 1973, pp. 294-295.

- محمد علي عبد الوهاب ، المرجع السابق ، ص ٦ - ٧ .

- Dale S. Beach, *Op. Cit.*, pp. 290-291.

- Leon C. Megginson, *Personal and Human Resources Administration*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., (1977), pp. 325-335.

- Michael H. Botomly, *Op. Cit.*, pp. 106-115.

- Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 362-363.

- ١٥ - حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ، ص ٦٢ - ٦٨ .
١٦ - حامد أحمد بدر ، المرجع السابق ، ص ٥٩ - ٦٠ .

17 - *Op. Cit.*, pp. 362-363.

١٨ - تم الرجوع في ذلك إلى :

- محمد علي عبد الوهاب ، المرجع السابق ، ص ١١ - ١٥ .
- Dale S. Beach, *Op. Cit.*, pp.303-305.
- Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 362-363.
- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 291-292.
- Leon C. Megginson, *Op. Cit.*, pp. 283-329.
- حسين حسن عمارة ، تقرير كتاب الموظفين بين النماذج والموضوعية ، الإدارة العامة ، العدد ٣٠ (أغسطس ١٩٨١) ، ص ٨٥ - ٩٨ .
١٩ - محمد علي عبد الوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٣ - ١٤ .

20 - Arthur P. Briel, "Current Issues in Performance Appraisal" .In Andrew F. Sikula and John F. McKenna. "management of Human Resources", New York, John Wiley and Sons, 1984, PP. 271- 276.

21- *bid.*

- ٢٢ - محمد علي عبد الوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٣ - ١٤ .
23 - Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 362-363.
24- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 291-292.
25- Arthur P. Briel, *Op. Cit.*, pp. 271- 276.

٢٦ - حامد رمضان بدر ، إدارة المنظمات - اتجاهات شرطي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ، ص ٣١٢ - ٣١٥ .

٢٧ - يوسف اليوسف ، عملية تقييم الأداء الوظيفي ، الإدارة العامة ، العدد ٣٢ (فبراير ١٩٨٢) ، ص ١٢٩ - ١٥١ .

- ٢٨ - محمد علي عبد الوهاب ، المرجع السابق ، ص ٣٢ - ٣٤ .
29- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 300-308.
30- *bid.*

٣١ - حامد رمضان بدر ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٥ - ١٥١ .
٣٢ - يرجع في ذلك إلى :

- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 300-308.
- Dale S. Beach, *Op. Cit.*, pp.295 -302.
- Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 363-388.

٢٨ - محمد علي عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٩ - ٣٤.

33- Dale S. Beach, *Op. Cit.*, pp.296 -298.

34- *Ibid.* pp. 298 - 300.

35- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 300-308.

٣٦ - محمد علي عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ٣٢ - ٣٤.

٣٧ - محمده أبو العلا ، « تقييم الأداء » ، الكفاية الإنتاجية ، المجلد الثاني (١٩٧٩) ، ص ٦٢ -

. ٧٥

٣٨ - يرجع في ذلك إلى :

- محمد علي عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٩ - ٣٤.

- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 300-308.

- Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 363-389.

39 - *Ibid.* pp. 363 - 389.

40- *Ibid.* pp. 363 - 389.

41- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 300-308.

42- *Ibid.* pp. 300 - 309.

43- *Ibid.*

٤٤ - محمد علي عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٩ - ٣٤.

٤٥ - المرجع السابق.

٤٦ - حامد أحمد رمضان بدر ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ، ص ١٤١ -

. ١٥٤

٤٧ - محمد علي عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ١٩ - ٣٤.

٤٨ - المرجع السابق.

٩٧ - محمد علي عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ٣٨ - ٣٩.

50- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 312-314.

51- Michael R. Carrell and Franl E. Kuzmits, *Op. Cit.*, pp.258 - 261.

52- *Ibid.* pp. 261- 264.

٥٤ - يرجع في ذلك إلى :

- محمد علي عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ٣٩ - ٤٥.

- David J. Chemington, *Op. Cit.*, pp. 231-314.

٥٥- بنيت هذه التوجيهات على استنتاجات الباحث علاوة على الرجوع إلى المراجع التالية :

- Leon C. Megginson, *Op. Cit.*, pp. 334 - 335.

- David J. Chemington, *Op. Cit.*, p. 261.

- Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New York, MacGraw-Hill Book Co., 1985, pp. 244 - 250.
- D. Russell Barr, "Performance Appraisal as a Productivity tool", *Public Management*, (Oct. 1984), pp. 17 - 18.
- Arthur P. Briel, *OP. CIT.*, PP. 271- 276.
- Selig M. Donzig, *Op. Cit.*, pp. 20- 24.

- أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥ ، ص ١١٠ -

١٥٣

المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

- * أبو العلا ، محمد طه ، « تقييم الأداء » ، الكفاية الإنتاجية ، العدد الثاني ، ١٩٧٩ ، ص ٦٢ - ٧٥ .
- * السلمي ، على ، « إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية » القاهرة ، مكتبة غرب ، ١٩٨٣ .
- * اليوسف ، يوسف ، « عملية تقييم الأداء الوظيفي » ، الإدارة العامة ، العدد ٣٢ ، (فبراير ١٩٨٢) ص ١٢٩ - ١٥١ .

- * بدر ، حامد أحمد ، « السلوك التنظيمي » ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ .
- * بدر ، حامد أحمد ، « إدارة المنظمات - اتجاه شرطي » ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ .
- * عاشور ، أحمد صقر ، « إدارة الموارد البشرية » ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥ .
- * عبدالوهاب ، محمد على ، « تقييم أداء العاملين » ، المجلة العربية بإدارة ، العدد ١٦٤ ، (١٩٨٤) ، ص ٥ - ٥٣ .

- * عمار ، حسين حسن ، « تقرير كفاية الموظفين بين النماذج والموضوعية » ، الإدارة العامة ، العدد ٣٠ (أغسطس ١٩٨١) ، ص ٨٥ - ٩٨ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- D. Russell Barr, "Performance Appraisal as a Productivity tool", *Public Management*, (Oct. 1984), pp. 17 - 18.
- Beach, Dale S., *Personnel - Management of People at Work*, New York, Macmillan Publishing Co. Inc., 1980.
- Bottomley, Michael H., Publishing Co., snc., 1980.
- Bottomley, Michael H., *Personnel - Management*, London, Macdonald and Evans, 1983.
- Briel, Arthur P., "Current Issues in Performance Appraisal" . In Andrew F. Sikula and John F. McKenna. "management of Human Re-

sources", New York, John Wiley and Sons, 1984, PP. 271- 276.

- Carrell, Michael R., and Franl E. Kuzmits, *Personnel- management of Human Resources*, Columbus, Charles E. Merrell Publishing Co., 1982.

- Chemington, David J., *Personal Management*, Dubuque, Iowa, W.M.C. Brown Co. Publishers, 1973, pp. 294-295.

- Dunzig, Selig M., "Something Important is Missing ... What we need to Know about Performance Appraisal" , *Management Review*, (Feb. 1980), PP.20-24.

- French,Wendell, *The Personnel Management Process*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1974.

- Luthans, Fred, *Orgnizational Behavior*, New York, MacGraw-Hill Book Co., 1985.

- Megginson, Leon C., *Personal and Human Resources Administration*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., (1977) .

-, "Personal Practices in Factory and Office : Manufacturing", *Studies in Personal Policy*, National Industrial Conference Board, No. 194, 1964.

الفصل الرابع عشر

دراسات وحالات عن تقييم أداء العاملين

أولا : دراسة نظام تقييم أداء العاملين

بجامعة القاهرة - فرع بني سويف*

يستخدم نظام تقييم أداء العاملين تقريبا في جميع المنظمات . ففى حالة عدم وجود تقييم أداء رسمى للعاملين بالمنظمة ، غالبا ما يستخدم نظام تقييم أداء غير رسمى وغير مكتوب بالمنظمة حيث يوجد عند كل رئيس بالمنظمة تقييم لأداء مرؤوسيه . فجميع المنظمات الحكومية وكذلك شركات القطاع العام بجمهورية مصر العربية ملتزمة قانونا بضرورة استخدام شكل رسمى لتقييم أداء العاملين بها . كما أن هناك عدة دراسات تمت فى الولايات المتحدة أظهرت أن ٨٠ ٪ تقريبا من الشركات الامريكية الصناعية لديها نظام رسمى لتقييم أداء العاملين بها . ويرجع السبب فى انتشار استخدام نظام تقييم أداء العاملين إلى استخداماته العديدة فى المنظمات . فكثير من القرارات تعتمد بدرجة أساية على نتائج تقارير تقييم أداء العاملين مثل قرارات الترقية ، النقل العلاوات ، توزيع المكافآت التشجيعية ، تحديد الحاجات التدريبية ، وتخطيط الحياة الوظيفية للعاملين . كما أن تقارير تقييم أداء تمتد العاملين بمعلومات عن مدى تقدمهم فى العمل وكذلك تمتد الرؤساء بمعلومات على توجيه مرؤوسيههم . وبالرغم من انتشار استخدام نظام تقييم أداء العاملين نتيجة لاستخداماته المتنوعة ، إلا أن اتجاهات كثير من العاملين ورجال الإدارة ما زالت غير مفضلة نحو استخدامهم . ففى دراسة لـ ٣٠٠ منظمة امريكية عن اتجاهات رجال الإدارة عن تقييم أداء العاملين وجد أنه ليس مقبولا بدرجة

* دراسة منشورة للمؤلف فى :

مجلة المال والتجارة ، العدد ٢٤٧ (ملحق العدد) . نوفمبر ١٩٨٩ ، ص ١ - ٣٨ .

كبيرة عند معظمهم ، حيث اعتبروه شر لا بد منه وانه يخلق كثير من التشويش بالمنظمة وأن كثير منهم لا يحب القيام بمهمة تقييم أداء مرؤوسيهم لولا أنها مفروضة عليهم . وفى دراسة أخرى بإيجلتر وجد أن رجال الإدارة يترددوا فى قيامهم بمهمة تقييم أداء مرؤوسيهم وفى اجراء مقابلات تقييم الأداء حيث يرون أن قيامهم بهذه المهام له سلبيات كثيرة . وفى دراسات أخرى أظهرت أن بعض العاملين يعتبر تقييم الأداء مضيعة للوقت بالرغم من بعض الفوائد المنسوبة إليها . كما أن بعض الرؤساء يرون أن نظام تقييم الأداء يطلب منهم القيام بأدوار متناقضة حيث يطلب منهم القيام بدور الموجه عند استخدام نظام تقييم الأداء لتوجيه المرؤوسين للتغلب على جوانب الضعف لديهم ويطلب منهم القيام بدور القاضى عند استخدامه فى اتخاذ قرارات العلاوات ، الترقيات ، الحوافز والنقل ، وهم يعتبرون أن كلا الدورين متناقض وهذا يخلق نوع من الضيق لدى الرؤساء . كما أن كثير من العاملين مازالوا يرون أن نظم تقييم أداء العاملين يتتابها كثير من جوانب الضعف بالرغم من أن كثير من القرارات المؤثرة على حياتهم الوظيفية تؤخذ بناء عليها .

ويرى الباحث أن مثل هذه الاتجاهات الغير مفضلة عن نظام تقييم أداء العاملين ترجع فى الغالب إلى وجود جوانب ضعف فى عناصر ذلك النظام مثل من يقوم بتقييم الاداء ، لمن ، ومتى يتم تقييم الأداء ، وما هى معايير تقييم الأداء ، وماهى الطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين ، وفعالية اجراء مقابلات تقييم الأداء . وأنه إذا أمكن التغلب على جوانب الضعف تلك فسوف يؤدى ذلك إلى تحسين اتجاهات العاملين نحو نظام تقييم أداء العاملين . وهذه الدراسة تهدف بالدرجة الأولى إلى اكتشاف جوانب الضعف فى عناصر نظام تقييم أداء العاملين بالمنظمات التابعة لفرع بنى سويف - جامعة القاهرة - وتقديم الاقتراحات للتغلب على جوانب الضعف تلك وبالتالي تحسين فعالية استخدام نظام تقييم أداء

العاملين بالفرع . وتتضمن تلك الدراسات أهداف الدراسة ، افتراضاتها طريقة البحث المستخدمة ، حدود الدراسة ، أهمية الدراسة ، خلاصة وتوصيات ، تطبيقات لنتائج الدراسة ، واقتراحات لدراسات مكملة .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

١- تحليل عناصر تقييم أداء العاملين المستخدم حاليا فى منظمات فرع بنى سوف - جامعة القاهرة وهى كليات التجارة ، الاداب ، الحقوق ، العلوم ، الطب البيطرى ، الترية ، إدارة الفرع ، وإدارة المدينة الجامعية ، وذلك بقصد معرفة جوانب القوة والضعف به .

٢- تقديم اقتراحات لمعالجة جوانب الضعف فى نظام تقييم أداء العاملين الحالى المستخدم فى منظمات الفرع وذلك بقصد تحسين كفاءة هذا النظام .

افتراضات الدراسة ،

يوجد افتراضات معينة للدراسة هى :

١- أنه يوجد بعض جوانب الضعف فى عناصر نظام تقييم أداء العاملين المستخدم حاليا فى منظمات فرع بنى سوف بجامعة القاهرة وهى كليات التجارة ، الأدب ، الحقوق ، العلوم ، الطب البيطرى ، الترية ، إدارة الفرع ، إدارة المدينة الجامعية . وجوانب الضعف تلك توجد فى عناصر مثل اتجاهات العاملين نحو نظام تقييم أداء العاملين المستخدم ، موضوعية الرؤساء عند أعداد تقييم أداء مرؤسيهم ، مجالات استخدام نظام تقييم أداء العاملين ، طريقة تقييم الأداء ، ومعايير قياس أداء العاملين المستخدمة بها ، وقت تقييم أداء العاملين . ومقابلات تقييم الأداء . وقد افترض الباحث

جوانب الضعف تلك بناء على ملاحظته للظواهر السلبية فى نظام تقييم الأداء الحالى وبناء على بعض المقابلات التى تمت مع مديرين يعملون فى تلك المنظمات .

٢- أنه يمكن تحسين نظام تقييم أداء العاملين الحالى المستخدم بالفرع وذلك بتقديم اقتراحات للتغلب على جوانب الضعف فى عناصر ذلك النظام وتطوير النظام الحالى ليشمل تلك الاقتراحات .

طريقة البحث :

مجتمع الدراسة هو جميع العاملين بفرع جامعة القاهرة - بنى سويف وهم العاملين بكليات التجارة ، والحقوق . والاداب ، العلوم ، الطب البيطرى ، التربية ، والعاملين بإدارة الفرع والعاملين بالمدينة الجامعية للفرع . ومفردات مجتمع الدراسة هم الموظفين ورؤسائهم . ويبلغ العدد الكلى لمفردات مجتمع الدراسة ٣٨٠ مفردة ، ومفردات المجتمع موزعة على أساس ٦٠ مفردة كلية التجارة . ٥٠ كلية الحقوق ، ٢٠ كلية الاداب ٣٠ مفردة كلية العلوم . ٤٠ بالطب البيطرى ، ١٢٥ بفروع الجامعة بنى سويف ، ٥٥ بالمدينة الجامعية وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية بسيطة من الموظفين بتلك الواحدات بنسبة ٧٤.٥٪ . وتم اختيار جميع الرؤساء ليكونوا ضمن مفردات فى العينة ، وبذلك يكون عدد مفردات العينة هو ١٧١ مفردة بنسبة ٧٤.٥٪ من العدد الكلى لمفردات مجتمع الدراسة . وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على جميع مفردات العينة بالمقابلة المباشرة بواسطة مساعد الباحث . وقد أجاب على قوائم الاستقصاء ١٢٤ مفردة صحيحة . وبذلك فنسبة الردود الصحيحة ٧٣٪ ، وهى تعتبر مقبولة إحصائيا .

وقد تم جمع البيانات الأولية للدراسة بواسطة قائمة استقصاء مصممة بواسطة الباحث لتوفير بيانات تخدم افتراضات الدراسة . وقد تم اختبار هذه القوائم على ٥

مفردات من مجمع الدراسة قبل تعميم استخدامها ، وادخلت التعديلات اللازمة. والأسئلة من سؤال رقم ١ حتى السؤال ١٢ فى قائمة الاستقصاء يجيب عليها جميع أفراد العينة أما الأسئلة من ١٤ حتى ١٩ يجيب عنها الرؤساء فقط ولذلك لتوافر بيانات اجابتها عندهم . وتمت مراجعة قوائم الاستقصاء بعد جمعها بواسطة الباحث . ثم تم الحصول على نتائج الدراسة باستخدام كمبيوتر مركز المعلومات والحاسبات الالكترونية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة . وقد أخذت النتائج فى الغالب شكل تكرارات ، نسب مئوية ، ومتوسطات حسابية .

حدود الدراسة :

شملت هذه الدراسة فقط الموظفين ورؤسائهم العاملين بالكلديات والوحدات الإدارية لفرع بنى سويف من جامعة القاهرة وذلك بغرض توجيه بعض الأبحاث لخدمة محافظات جمهورية مصر العربية بدلا من الأبحاث على المنظمات بالقاهرة أو على القطاعات النوعية للمنظمات . وبذلك تخدم الكليات البئية المحيطة بها . وبالرغم من أن الدراسة موجهة لموظفى فرع بنى سويف جامعة القاهرة ، إلا أن نتائجها يمكن الاستفادة منها على مستوى جامعة القاهرة وبعض المنظمات الحكومية الأخرى ايضا ، وذلك لأن نظام تقييم الأداء المستخدم حاليا بالفرع هو نفسه المستخدم بجامعة القاهرة ككل وفى معظم المنظمات الحكومية بجمهورية مصر العربية . كما أن طبيعة الدراسة هى دراسة وصفية تحليلية تقصد تقديم نظام لتقييم أداء العاملين .

أهمية الدراسة :

إن هذه الدراسة سوف تكشف الوضع الحالى لتقييم أداء العاملين بالكلديات والوحدات الإدارية بالفرع وتظهر جوانب الضعف به ، وتقدم اقتراحات للتغلب على جوانب الضعف . وبذلك فهى تؤدى إلى تحسين نظام تقييم أداء العاملين

الحالى مما يترتب عليه جودة القرارات التى تعتمد بدرجة كبيرة على نتائج تقييم أداء العاملين مثل قرارات الترقية ، العلاوات ، توزيع المكافآت التشجيعية وتوجيه العاملين وتطويرهم ، ويمكن للمنظمات المستخدمة لنفس نظام تقييم الأداء مثل منظمات جامعة القاهرة وبعض المنظمات الحكومية أن تطور نظم تقييم أداء العاملين بها لو أخذت اقتراحات هذا البحث فى الاعتبار عند تطوير نظم تقييم الأداء المستخدمة حاليا بها . وتطوير نظم تقييم أداء العاملين سوف يساهم فى رفع فعالية المنظمة وهو هدف جوهرى لتطوير المنظمات بجمهورية مصر العربية .

مراجعة فكرية لموضوع الدراسة :

يمكن الرجوع للأساس الفكرى لتقييم الأداء فى الفكر عن ذلك الموضوع الذى ورد فى الفصل السابق ، أو إلى صلب ذلك البحث المنشور فى مجلة المال والتجارة* .

بيانات وصفية عن عينة مجتمع الدراسة :

يظهر من جدول رقم (١) أن هناك تنوع كبير فى وظائف مجتمع الدراسة فيوجد ٢٦ وظيفة . وأعلى نسبة الموظفين تقع فى وظائف محاسب وأخصائى شئون أفراد ، وموظف بشئون الطلاب حيث أن نسبهم هى ١٠,٥٪ ، ١٤,٥٪ ، ١١,٤٪ على التوالى من العدد الكلى لمفردات العينة وهو ١٢٤ مفردة . ومفردات العينة موزعة على عديد من الأقسام تصل إلى أكثر من ١٧ قسم ، وأكثر العاملين يعلمون فى أقسام الشئون المالية ، شئون العاملين ، شئون الطلاب ، ورعاية الشباب . حيث أن نسب العاملين بتلك الأقسام هى ١٢,٩٪ ، ٢٢,٧٪ ، ١٤,٥٪ ،

* يرجع فى ذلك إلى صلب البحث المنشور فى مجلة المال والتجارة والسابق الإشارة إليه .

٧,٣٪ على التوالي من العدد الكلى لمفردات العينة (جدول ١) . مفردات عينة مجتمع الدراسة يحملون فى الدرجات المالية من الأولى حتى الرابعة . أما عن الخبرة بالوظائف الحالية فمعظمها يقل ١٠ سنوات وذلك لحداته فرع بنى سوف - جامعة القاهرة حيث أن ٤١,٤ من العاملين لديهم خبرة فى الوظيفة الحالية أقل من ٥ سنوات ٣٧,١ من العاملين لديهم خبرة من خمس سنوات لأقل من ١٠ سنوات (جدول ٢) . وتقرب الخبرة من سنوات الخبرة بالوظائف الحالية حيث أن نسب العاملين ذوى خبرات بالفرع لأقل من ٥ سنوات هى ٣٧٪ ، ونسبة من لديهم خبرة من ٥ سنوات لأقل ١٠ سنوات هى ٤١٪ أما من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات نسبتهم ٢٢٪ (١٩٪ + ٣٪) ونسبة ليست صغيرة العاملين ٣٧٪ (٢٦٪ + ٩٪ + ٢٪) كانت لديها خبرة عمل قبل الانضمام للعمل بالفرع . أما عن توزيع عينة مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمى فيظهر أن غالبية الموظفين يحملون مؤهل جامعى حيث نسبتهم تمثل ١٦,٨٪ (٩,٤٪ + ٥٦,٩٪) ، أما من يحملون مؤهل متوسط فيمثلون ٣٥,٨٪ من العاملين (جدول رقم ٢) .

جدول (١)

توزيع عينة العاملين حسب الوظائف والأقسام

حسب الأقسام			حسب الوظائف		
نسبه مئوية	تكرارات	أسم الوظيفة	نسبه مئوية	تكرارات	أسم الوظيفة
212,2	16	الشئون المالية	210,0	13	محاسب
21,6	2	المراقبة الصحية على اللحوم	24	0	فني معمل
		بالدرواجهن	22,0	3	أخصائي أسكان
222,7	28	شئون عاملين	20,7	7	كاتب مستحقات ومرتبات
24,8	6	قسم التغذية	24,0	0	أخصائي ثالث تغذية
27,3	9	رعاية الشباب	214,0	18	أخصائي شئون الأفراد
20,8	1	شئون هندسية	23,2	4	أخصائي اجتماعي
214,0	18	شئون طلاب	211,4	14	موظف شئون طلاب
24,0	0	شئون قانونية	24,0	0	محامي
20,7	7	التوريدات والمستلزمات	23,2	4	أمين مخازن وتوريدات
23,2	4	الاسكان	21,6	2	أخصائي صحي
23,2	4	الكيمياء والبيولوجيا	21,6	2	موظف علاقات عامة
2,8	1	ارشيف	21,6	2	موظف برعاية الشباب
21,6	2	المخبرجين	21,6	2	موظف بقسم المخبرجين
23,2	4	المكتبات	22,0	4	أمين مكتبة
2,8	1	الجراحة والولادة	2,08	1	أخصائي رياضي
2,8	1	الصيانة	24	0	رئيس قسم التوريدات
2,8	1	الاحصاء	2,8-	1	مشرف فني صيانة
211,3	14	أقسام أخرى	22,0	3	مدير رعاية الشباب
			24,0	0	رئيس قسم شئون الطلاب
			22,0	3	رئيس قسم شئون الادارية
			22,0	4	مدير شئون مالية
			24,0	0	مدير كلية
			21,6	2	مدير بالمدينة الجامعية
			24,0	0	مدير شئون العاملين
2100	124		2100	124	

جدول (٢)

توزيع عينه العاملين حسب سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية
سنوات الخبرة بالفرع ، سنوات الخبرة الوظيفية ، وحسب المستوى العلمي

نسبة مئوية	تكرارات	حسب سنوات الخبرة بالفرع	نسبة مئوية	تكرارات	حسب سنوات الخبرة الحالية
٢٧	٣٧	أقل من ٥ سنوات	٤٨	٤١	أقل من ٥ سنوات
٤١	٤١	٥ سنوات لأقل من ١ سنوات	٤٣	٣٧,١	٥ سنوات لأقل من ١ سنوات
١٩	١٩	١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	٢٥	٢١,٥	١٠ سنوات فأكثر
٣	٣	١٥ سنة فأكثر			
١٠٠	١٠٠	المجموع	١١٦	٢١٠٠	المجموع
نسبة مئوية	تكرارات	حسب المستوى العلمي	نسبة مئوية	تكرارات	حسب سنوات الخبرة الوظيفية
٦	٦	مؤهل دراسات عليا	٢٠	١١٩,٢	أقل من ٥ سنوات
٧٠	٧٠	مؤهل جامعي	٤٧	١٤٥,٢	٥ سنوات لأقل من ١ سنوات
٤٤	٤٤	مؤهل متوسط	٢٦	٢٢٥	١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة
صفر	صفر	مؤهل أقل من المتوسط	٩	٢٨,٧	١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة
٣	٣	أخرى	٢	١١,٩	٢٠ سنة فأكثر
١٣٢	١٣٢	المجموع	١٠٤	٢١٠٠	المجموع

العدد الكلي لفردات العينة = ١٧٤ مفردة ، ولكن هناك مقدرات لم تجب ولذلك فالجهر أقل من ١٧٤

نتائج الدراسة وتحليلها

كما أضح لنا تنحصر افتراضات هذه الدراسة في افتراض وجود بعض جوانب الضعف في عناصر نظام تقييم أداء العاملين بفرع بنى سويف لجامعة القاهرة ، وافترض أنه يمكن تحسين جوانب الضعف تلك ولذلك فنتائج الدراسة وتحليلها سوف يكون موجه إلى اظهار وصف لعناصر نظام تقييم الأداء كما هي وتقييمها وتقديم الاقتراحات بقصد تحسينها . وعناصر نظام تقييم الأداء في هذه الدراسة هي مجالات استخدام تقارير تقييم الأداء ، ومعايير تقييم الأداء ، ومن يقوم بإعداد تقارير الأداء ، ولما تم من العاملين ، وقت تقييم الأداء ، ومقابلات تقييم أداء العاملين. ولكن قبل مناقشة هذه العناصر وتحليلها سوف يستعرض الباحث الاتجاهات العاملين عن نظام تقارير تقييم الاداء المستخدم .

اتجاهات العاملين عن نظام تقييم الأداء المستخدم

جدول رقم ٣ يظهر أن ٣٥,٨ من العاملين بالفرع يرون أن نظام تقييم الأداء بالفرع نظام جيد . في حين أن ٣٥,٨ منهم يرون عدم جدواه لشعورهم بأنه لا يعبر عن التقييم الحقيقي العادل لأداء العاملين ، هذا علاوة على أن ٢٨,٤ من العاملين يرون أنه نظام غير جيد ويمكن تحسينه ليصبح نظام جيد وذلك عن طريق التنازل على جوانب الضعف به . أى أن $(٢٨,٤ + ٣٥,٨) ٦٤,٢ \%$ من العاملين اتجاهااتهم سلبية عن نظام تقييم الأداء ويرون أن به جوانب ينبغي التغلب عليها . وربما ترجع هذه الاتجاهات السلبية إلى وجود سلوكيات سلبية يقوم بها الرؤساء (معدى التقارير) عند إعداد التقارير مثل التحيز ، التساهل ، التعميم ، الحداثة ، المقارنة ، وكذلك قصر مجالات استخدام تقييم الأداء على مجالات محددة مما أدى إلى شعور العاملين بعدم أهميته . وسيتضح ذلك في الصفحات

اللاحقة في هذا البحث ويرى الباحث أنه يمكن تحسين اتجاهات العاملين بالفرع عن نظام تقييم أداء العاملين وذلك إذا تم إدخال التحسينات وتطبيق الاقتراحات المتعلقة بعناصر ذلك النظام والتي مترد في صفحات هذا البحث .

جدول ٣

اتجاهات العاملين عن نظام تقييم أداء العاملين

اتجاهات العاملين	تكرارات	نسبة مده
أرى أنه نظام جيد أرى عدم جدواه لشعوري بأنه لا يعبر عن التقييم الحقيقي العادل عن أداء العاملين أرى أنه نظام غير جيد ويمكن تحسينه عن طريق التغلب على جوانب ضعفه	٤٣	٪٣٥,٨
	٤٣	٪٣٥,٨
	٣٤	٪٢٨,٤
	*١٢٠	٪١٠٠

* يوجد ٤ مفردات لم تجب على هذا السؤال .

مدى قيام الرؤساء [معدى التقارير] ببعض السلوكيات

السلبية عند إعدادهم لتقارير تقييم الأداء لمرؤوسيتهم :

لقد تم توجيه السؤال رقم ١١ إلى أفراد عينة الدراسة وذلك بسؤالهم عن مدى قيام الرؤساء (معدى تقارير تقييم الأداء) بسلوكيات معينة عند إعدادهم لتقارير تقييم الأداء . وجدول رقم ٤ يظهر تلك السلوكيات والنتائج بهذا الجدول تظهر أن قيام الرؤساء بالتحيز لأسباب شخصية عند إعدادهم لتقارير تقييم الأداء يحدث دائما وأحيانا بنسبة ٪٤٥,٨ (٪٣٢,٥ + ٪١٣,٣) ، ونسبة ٪٥,٨ وإن كانت أقل من ٪٥٠ ولكنها تعتبر نسبة مرتفعة والوسط الحسابي لسلوك التحيز ١,٢ من

مدى مقداره ٣ نقاط . وبذلك نستنتج وجود سلوك تحيز الرؤساء لأسباب شخصية مثل الصداقة ، والمصالح ، القرابة ، الكراهية .. الخ عند إعدادهم لتقارير تقييم الأداء . وهذا يعتبر ظاهرة سلبية فى نظام تقارير تقييم الأداء الحالى وينبغى التغلب عليها . ويرى الباحث أن جودة تصميم تقارير الأداء ودقة قياس نتائج أعمال العاملين ، ومراعاة الله والخوف منه ، وإدراك الرئيس بأن الله رقيب على أعماله سوف يؤدي إلى تقليل ظاهرة التحيز بدرجة كبيرة عند إعداد تقارير تقييم الأداء .

جدول (٤)

سلوكيات يقوم بها الرؤساء عند إعدادهم تقييم أداء مرؤسيهم

السلوكيات	مدى قيامهم بها	٧ بحث بالره	٦ بحث مرآت	٥ بحث أمهات	٤ بحث بعهه	٣ بحث على	العدد الكلى
• التحيز في وضع التفسير لأسباب شخصية	٤٩ (٤٠,٩)	١٦ (١٣,٣)	٣٩ (٣٢,٥)	١٦ (١٣,٣)	١٢ (١٠,٠)	١٢٠ (١٠٠)	
• التفاضل بوضع تقديرات مرؤسمه للمالية لشعوره بالاثار للمادى لتقييم أداء العاملين على العاملين	٢٥ (٢١,٤)	١٢ (١٠,٣)	٤٧ (٤٠,٢)	٣٣ (٢٨,٢)	١٨ (١٠,٠)	١١٧ (١٠٠)	
• اتقاء الرئيس لإعطاء تقديرات مرؤسمه بناء على بعض صفاتهم أو سلوكياتهم المرتبطة بالمعسل وليس على كل صفاتهم المطلوبة للعدل .	١٩ (١٦,٥)	١٨ (١٥,٧)	٤٤ (٣٨,٣)	٣٤ (٢٩,٦)	١٨ (١٠,٠)	١١٥ (١٠٠)	
• يتأثر الرئيس عند وضعهم لتقديرات مرؤسمه لسلوك مرؤسمه أثناء الفترة الأخيرة قبل أعداد تقارير تقييم الأداء أكثر من تأثيره بسلوكهم على مدار العام	٤٠ (٣٥,١)	١٥ (١٣,٢)	٢٨ (٢٤,٦)	٣١ (٢٦,٢)	١٤ (١٠,٠)	١١٠ (١٠٠)	
• يتأثر الرئيس عند وضعهم لتقديرات تقييم أداء مرؤسمه بتأثيرات من مستوى التقديرات التي يسطها الرؤساء الأخرى	٤٥ (٣٩,٥)	١٤ (١٢,٣)	٣٦ (٢٨,١)	٢٣ (٢٠,٢)	١٣ (١٠,٠)	١١٤ (١٠٠)	

نسبة المرؤسين الذين حصلوا على تقدير ممتاز السنوات الثلاث الغيرة بالنسبة إلى عدد المرؤسين الكلى =

٢٨٦,٧

نسبه المرؤسين الذين حصلوا على تقدير ممتاز السنوات الثلاث الخيره بالنسبة إلى عدد المرؤسين الكلى =

٢٨٦,٢

يقول الحق تبارك وتعالى ﴿.. كان الله على كل شيء رقيباً﴾ (الأحزاب: ٥٢)....
﴿ أن الله كان عليكم رقيباً﴾ (النساء : ١) و ﴿ ما يلفظ من القول إلا
لديه رقيب عتيد﴾ (ق : ٧١) .

كما إنه يوجد تساهل من الرؤساء فى وضع تقديرات تقارير تقييم الأداء
لمرؤوسيههم وذلك لشمهورهم أن تلك التقديرات لها تأثير مادى على المرؤوسين فى
شكل تأثر مقدار العلاوات والمكافآت التى تعطى لهم بتلك التقديرات . فقد أوضح
٤٦٨,٤ من (٢٠٤,٢ + ٢٢٨,٢) من الموظفين أن ذلك التساهل يحدث بصفة
دائمة ويحدث أحيانا وأن الوسط الحسابى لذلك التساهل هو ١,٨ من مدى ٣
نقاط (جدول رقم ٤) . وهذا يعنى أن ذلك يمثل ظاهرة سلبية وجانب ضعف
لملموس فى نظام تقييم الأداء الحالى الموجود بالفرع . وقد أكد هذه النتيجة نتائج
إجابة السؤال رقم ١٦ ثم سؤال الرؤساء بأن يحددوا نسبة الأفراد الذين حصلت
على تقدير ممتاز من مرؤوسيههم إلى عددهم الكلى فى خلال الثلاث سنوات
الأخيرة . وقد أظهرت النتائج أن هذه النسبة تمثل ٢,٨٦٦ (جدول ٤) . ويرى
الباحث أن مراعاة الموضوعية فى إعداد تقارير الأداء وإيجاد معايير جيدة فى نظام
تقارير تقييم الأداء سوف يعالج هذه الظاهرة .

هذا علاوة على أن الرؤساء يقعون أيضا فى خطأ التعميم عند إعدادهم لتقارير
تقييم الأداء ، حيث يضمون تقديرات لمرؤوسيههم بناء على بعض صفاتهم أو
سلوكياتهم المرتبطة بالعمل وليس بناء على كل صفاتهم أو سلوكياتهم المطلوب
العمل . فجدول رقم ٤ يظهر أن الرؤساء يقومون بذلك بصفة دائما وأحيانا بنسبة
٩٦٧,٤ (٢٣٨,٣ + ٢٢٩,٦) . وبوسط حسابى ١,٨ لمدى ٣ نقاط . ويقترح
الباحث لعلاج هذا السلوك أن يدرب الرؤساء على كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء

وكيف يتجنبون سلوك التعميم عند إعداد تقارير تقييم الأداء . كما أن التصميم والإعداد الجيد لمعايير تقييم أداء العاملين سوف يساعد على تجنب الوقوع فى هذه الظاهرة . والتصميم الجيد لمعايير تقييم الأداء سوف يتم مناقشتها فى الصفحات اللاحقة .

كما وجد أن كثير من الرؤساء يتأثرون عند وضعهم لتقديرات مرؤوسيههم بسلوك مرؤوسيههم أثناء الفترة الأخيرة قبل إعداد تقارير تقييم الأداء أكثر من تأثرهم بسلوكهم على مدار العام . فقد ذكر ٥١,٨ ٪ (٢٤,٦ ٪ + ٢٧,٢ ٪) من الرؤساء والموظفين أن ذلك السلوك يحدث بصفة دائما وأحيانا . والوسط الحسابى لحدوث ذلك هو ١,٤ نقطة من ٣ نقاط . ويقترح الباحث لمعالجة مثل هذه الظاهرة أن يقوم الرؤساء بإعداد تقارير تقييم أداء داخلية كل ٣ شهور وتستخدم تلك التقارير فى إعداد تقرير الأداء فى نهاية العام ، أو على إعداد تقرير كل ستة أشهر أحدهما فى آخر شهر يونيه والآخر فى شهر ديسمبر من كل عام . ويتخذ بناء على تقرير شهر يونيه قرارات توجيه وتطوير العاملين ، أما تقرير شهر ديسمبر فيتم على أساسه تقدير العلاوات والمكافآت وحوافز العاملين واتخاذ قرارات النقل والترقية .

وقد وجد أيضا أن نسبة ٤٨,٣ ٪ (٢٨,١ ٪ + ١٠,٢ ٪) من الموظفين والرؤساء يقرون أن الرؤساء عند وضعهم لتقديرات تقييم الأداء يتأثرون بأدراكهم عن مستوى التقديرات التى يعطيها الرؤساء الآخرين بأقسام أخرى عن مرؤوسيههم . ووجد أن الوسط الحسابى لهذه الظاهرة = ١,٣ نقطة من ثلاث نقاط . ويعنى ذلك أن تقديرات المرؤوسين لا تعبر عن الواقع الفعلى لأدائهم على العمل . ويقترح الباحث علاج هذه الظاهرة أن لا يتم تقدير الأفراد على تقدير الرؤساء الآخرين لمرؤوسيههم ولكن بناء على نتائج وسلوكيات المرؤوسين المرتبطة بعملهم فى وظائفهم . ومن ذلك نستنتج أن غالبية الرؤساء عند إعدادهم لتقارير تقييم أداء

مروؤسيهم غالبا يقعون فى أخطاء التحيز ، التساهل ، التعميم ، الحدائة ، المقارنة ومثل هذه الأخطاء ربما تفسر سوء اتجاهات العاملين عن نظام تقييم أداء العاملين بالفرع والثى سبق إيضاها سابقا . وحى يمكن تحسين الاتجاهات والتغلب على تلك الأخطاء ينبغى تحسين عناصر تقييم الأداء بالفرع وهو ما يتم معالجته فى هذا البحث .

مجالات استخدام نظام تقارير تقييم أداء العاملين بالفرع :

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجالات عدة لاستخدام تقارير تقييم أداء العاملين . فجدول رقم ٥ يظهر أن تقارير تقييم الأداء تستخدم بنسبة ٧٦,٦ ٪ فى تقدير المستحق من العلاوات التشجيعية ، ونسبة ٤٦ ٪ فى تقرير المستحق للترقية عند الترقية بالاختيار ونسبة ٣٥,٨ ٪ لتقدير العلاوة الدورية للموظف ، ونسبة ٢٢,٦ ٪ لامداد العاملين بمعلومات عن أدائهم ونتائجهم ، ونسبة ١٩,٤ ٪ لامداد الرؤساء بمعلومات تساعدهم فى قيامهم بتوجيه وارشاد مروؤسيهم ، ونسبة ١٢,١ ٪ كأحد الأسس الرئيسية لاتخاذ قرارات النقل والفصل والترقية ، ونسبة ١٠,٥ ٪ كأساس يساعد الرؤساء فى مساعدة مروؤسيهم فى تخطيط حياتهم الوظيفية وفى تطويرهم ، ونسبة ٣,٧ ٪ فى تحديد موضوعات برامج التدريب وتحديد من يحضرها من العاملين . ويلاحظ من النسب المذكورة أن نسبة استخدام نظام تقارير تقييم الأداء بالفرع أقل من ٥٠ ٪ فى معظم المجالات المذكورة والثى تهم العاملين فيما عدا مجال استخدامهما فى تقدير المستحق من العلاوات التشجيعية (٧٦,٦) ، وهذا يعنى أن إدارة الفرع والمسؤولين بالكليات لا يستخدمون نتائج تقييم الأداء إلا بشكل محدود جدا . وهذا أيضا يفسر الاتجاهات السلبية من العاملين لتقارير تقييم الأداء . ويظهر تدنى استخدامات تقييم الأداء إذا ما قورن ذلك بنسبة استخدامات الشركات الأمريكية لتقارير تقييم الأداء فى تلك المجالات . ففى دراسة شاملة ١٦٦

منظمة فى الولايات المتحدة الأمريكية تبين ان ٧٣٪ من الشركات يستخدمه فى قرارات الترقية ، ٦٩٪ تستخدمه فى قرارات إدارة الأجور والمرتبات ، ٦١٪ تستخدمه فى قرارات تدريب وتوجيه وإمداد الرؤوسين بمعلومات عن تقدمهم . ٥٩٪ من الشركات تستخدمه فى قرارات النقل ، ٤٦٪ من تلك الشركات يستخدمه فى قرارات الفصل .

ولذلك يوصى الباحث بضرورة استخدام تقارير تقييم الأداء بدرجة أكبر فى مجالات استخدام تلك التقارير والسابق ذكرها حتى يشعر العاملين بأهمية تلك التقارير ، وحتى يكون لها تأثير ملموس على رفع مستويات أداء العاملين بتلك المنظمات حيث يشعر العاملين بأن ارتفاع مستوى أدائهم يترتب عليه حصولهم على مؤثرات إيجابية مثل الترقية والعلاوات ، التدريب وتوزيع حوافز العمل المادية . وهذا بدوره يدفع العاملين ذوى مستويات الأداء المرتفعة إلى المحافظة على ذلك ، ويشجع العاملين ذوى مستويات الأداء المنخفضة على رفع مستويات أدائهم .

من يقوم بإعداد تقارير تقييم الأداء لمن يتم إعدادها ؟
ينص القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة أن الذى يقوم بإعداد تقارير تقييم الأداء هم الرؤساء المباشرين . وعادة ما يتم مراجعته بواسطة مدير الإدارة وكذلك المدير العام ، ثم تراجع التقارير وتعتمد بواسطة لجنة شئون العاملين . وينص القانون أن يعد تقارير تقييم أداء لجميع العاملين من الدرجة الأولى فما دونها أما الموظفين شاغلي الوظائف العليا فيتم قياس أدائهم على أساس ما يديه رؤسائهم بشئتهم سنويا من بيانات تعتمد من السلطة المختصة وتودع بملفات خدماتهم وهذه البيانات تتعلق بالنواحي الفنية والإدارية والقيادة فى مباشرة أعمالهم .

جدول (٥)

مجالات استخدام نظام تقارير تقييم الاداء الحالي

متى يتم إعداد تقارير تقييم الأداء ؟ ،

-429-

خلال السنة قبل وضع التقرير النهائي لتقدير الكفاية وذلك من واقع السجلات والبيانات التي تمدها الوحدة لهذا الغرض ونتائج التدريب المتاح ، وكذلك أية معلومات أو بيانات أخرى يمكن الاسترشاد بها في قياس كفاية الأداء . وبمقابلة الرؤساء بالفروع أفادوا أن تقارير تقييم الأداء لا تتم إلا مرة واحدة في شهر ديسمبر من كل عام . هذا بالرغم بأن القانون يشجع أن تعد تقارير أخرى عن المروسين خلال العام ويحتفظ بها لنهاية العام حتى يتم إعداد التقرير النهائي العام . ويرى الباحث ضرورة أن يقوم الرؤساء بإعداد أكثر من تقرير تقييم أداء لمروسيهم خلال العام حتى يبنى على سلوك وأداء المرووس عن السنة كلها وليس على الفترة الأخيرة من العام ، كما أن ذلك يمكن الرؤساء من القيام بدورهم في توجيه مرووسيهم ومساعدتهم في التغلب على جوانب الضعف بسلوكياتهم أثناء العام .

وينص القانون على أن يكون وضع التقارير النهائية عن سنة تبدأ من أول يناير وتنتهى آخر ديسمبر وتقدم خلال شهرى يناير وفبراير ، يعتمد خلال شهر مارس . ويرى الباحث أنه من الضروري أن يتم الانتهاء من جميع اجراءات تقرير تقييم الأداء في نهاية شهر ديسمبر وذلك حتى يمكن أن يتم مناقشته مع العاملين في بداية العام الجديد لتؤخذ نتائج هذه المناقشة في تطوير أدائهم للعام الجديد . وحتى يمكن اتخاذ القرارات التي تبنى على تقارير تقييم الأداء مثل قرارات العلاوات والترقية في وقت مناسب ، وحتى يكون لنتائج تقارير تقييم الأداء تأثير ملموس على السلوك ، لأنه كلما كانت نتائج السلوك سريعة بعد السلوك كلما كان لها تأثير على سلوك العاملين لفترة القادمة وهذا ما تقرره نظرية تعديل السلوك التنظيمى .

معايير تقييم أداء العاملين بالفرع .

كما اتضح لنا من مراجعة الفكر الإداري أن معايير تقييم الأداء ينبغي أن تتمثل في صفات رهنوكيات ينبغي أن يقوم بها العامل على العمل ولها ارتباط وثيق بأدائه للعمل ، وينبغي أن توضح تلك الصفات في شكل أسئلة واضحة ومفهومة ولها إجابات مفهومة ومتدرجة وينبغي أن يكون لكل معيار (سلوك أو صفة) وزن معين من النقاط يختلف حسب اختلاف أهميته وتأثير هذا المعيار على مستوى أداء العامل في عمله . وسوف يتم عرض معايير تقييم الأداء الحالية وتقييمها وتقديم الاقتراحات المناسبة لتحسينها .

معايير تقييم الأداء الحالية :

يوضح نموذج رقم ١ شكل تقرير تقييم أداء العاملين المستخدم ، وكما يتضح من ذلك النموذج نجد أن معايير تقييم الاداء هي كمية الانتاج ، جودة الانتاج ، الاهتمام بالعمل ، استخدام أدوات العمل ، استثمار وقت العمل ، القدرة على التصرف ، الذكاء والتيقظ ، التعامل مع الجمهور ، التعامل مع الرؤساء والتعامل مع الرؤوسين . وتمثل هذه المعايير عشرة معايير لقياس الأداء . وهي ذات أوزان واحدة حيث يعطى لكل معيار ١٠ نقاط بمجموع ١٠٠ نقطة لجميع معايير تقييم الأداء . وسيتم تقييم وتحليل معايير تقييم الأداء الحالية من ناحية درجة علاقتها بسلوك العاملين على العمل ، أوزانها ، درجة تدرجها ودرجة وضوحها وصياغتها في نموذج تقييم الأداء المستخدمة حاليا .

وبسؤال العاملين عن درجة العلاقة بين معايير تقييم الأداء المستخدمة حاليا

ومستوى أداء العاملين عن عملهم ، أفاد معظم العاملين أن تلك العلاقة علاقة قوية . فجدول رقم ٦ يظهر أن الوسط الحسابى لهذه العلاقة هي ٤,٢ ، ٤,٤ ، ٤,٤ ، ٤,١ ، ٤,٤ ، ٤,٤ ، ٤,٣ ، ٤,٦ ، ٤,٢ ، من مدى قدرة خمسة نقاط وذلك لكل معيار من معايير تقييم الأداء الحالية وهي كمية الإنتاج ، جودة الإنتاج ، الاهتمام بالعمل ، استخدام أدوات العمل ، استثمار وقت العمل ، القدرة على التصرف ، الذكاء والتيقظ ، التعامل مع الجمهور ، التعامل مع الرؤساء ، التعامل مع المرؤوسين على التوالى . وبالرغم من أن معظم العاملين أفادوا أن تلك العلاقة قوية ، إلا أن الباحث يشعر أن هناك بعض المعايير قد لا يكون لها علاقة قوية بمستويات أداء العاملين على العمل مثل معيار التعامل مع الجمهور ، فمعظم العاملين بالفروع لا يتعاملون مع الجمهور .

كما أن هناك معايير مرتبطة بالعمل ، ولكن لم تظهر فى نموذج تقييم الأداء الحالي مثل معيار المواظبة فى الحضور والانصراف ، تحمل ضغوط العمل ، الاستعداد لعمل إضافي ، معيار درجة الابتكارية فى العمل فبسؤال الموظفين بتحديد المعايير الأخرى التى يرون إضافتها للمعايير المستخدمة حالياً أفاد ٢,٢٤٪ منهم بضرورة إضافة معيار فى الحضور والانصراف ، ١٨,٥٪ منهم اقترحوا إضافة معيار تحمل ضغوط العمل ٢٢,٥٪ منهم ذكروا ضرورة إضافة معيار الاستعداد لعمل إضافي ، ١٥,٣٪ اقترحوا ضرورة إضافة معيار درجة الابتكارية فى العمل (جدول ٧) . والباحث يؤيد ضرورة هذه المعايير فى قياس أداء العاملين بالفروع ، كما يوصى باستبعاد المعايير التى ليس لها تأثير على أداء العاملين مثل التعامل مع

الجمهور .

كما أن أوزان كل معيار من المعايير المستخدمة حاليا متساوية (١٠ نقاط لكل معيار) ، فى حين أن تلك المعايير ينبغى أن تختلف أوزانها باختلاف درجة أهميتها ودرجة تأثيرها على مستوى أداء الموظف فى وظيفته أو فى عمله ، وقد وافق ٧٩,٣٪ (١,٢٢٤ + ٢,٧٥٥) من الرؤساء وبوسط حسابى ٢,٤ نقطة من مدى قدره خمسة نقاط على ضرورة أن تختلف أوزان لكل معيار تقييم الأداء حسب أهميته وحسب علاقته بأداء العامل على الوظيفة ، وذلك بدلا من استخدام أوزان متساوية من ١٠ نقاط لكل معيار فى النظام الحالى لتقييم الأداء (جدول ٩) .

وبسؤال الرؤساء عن درجة وضوح معايير تقييم الأداء الحالية أفاد ٣,٣٪ (١,٢٣ + ٣,٢١) بأن تلك المعايير أما غير واضحة ولكن بدرجة متوسطة (جدول ٨) وقد وافق ٧٤,٢٪ من الرؤساء (٩,٤١ + ٣,٣٢) على اقتراح بضرورة توضيح المقصود لكل معيار من معايير تقييم الأداء فى النموذج المستخدم حاليا . كما أنه لا يوجد تدرج معين لكل معيار من المعايير المستخدمة حاليا ولا يوجد مفهوم مكتوب واضح لكل معيار من هذه المعايير . وقد وافق ٧٣,١٪ (٣,٤٦ + ٩,٢٦) من الرؤساء وبوسط الحسابى قدره ٧,٣ نقطة من مدى خمسة نقاط على أن يدرج كل معيار إلى خمس درجات وأن يكتب مفهوم واضح لكل معيار ولكل درجة من درجاته الخمس المقترحة (جدول ٩) . ويوصى الباحث بضرورة إضافة بعض المعايير الأخرى إلى نظام تقييم الأداء الحالى مثل المواظبة على الحضور ، تحمل ضغوط العمل والإستعداد لعمل إضافى ، ودرجة الابتكارية فى

جدول رقم ٦

درجة علاقة معايير تقييم أداء العاملين المستخدمة حاليا

بأداء أو سلوك الموظفين على وظائفهم

الدرجة العلاقة	لا توجد	توجد	توجد	توجد	توجد	توجد	الوسط الحسابي
معايير تقييم الأداء الحالية	علاقة لامرأة	علاقة ضعيفه	علاقة ضعيفه	علاقة مترابط	علاقة قوية	علاقة قوية	العدد الكلي
	جيدا				جيدا	جيدا	
ولجان العمل	٥	٢	٣	١٢	٢٧	٦٨	١١٧
كمية الانتاج	(١٤,٣)	(١١,٧)	(١٢,٦)	(١٠,٣)	(٢٣,١)	(٥٨,١)	(١٠٠)
جودة النتاج	٤	١	٢	١٣	٣٥	٦٢	١١٧
	(٢,٤)	(٠,٩)	(١,٧)	(١١,١)	(٢٩,٩)	(٥٣)	(١٠٠)
الاحتمام بالعمل	١	صفر	٢	١٦	٢٣	٧٥	١١٧
	(٠,٩)	(صفر)	(١,٧)	(٢,٧)	(١٩,٧)	(٦٤,١)	(١٠٠)
استخدام أدوات العمل	٣	صفر	٦	٢٧	٢٣	٥١	١١٠
	(٢,٧)	(صفر)	(٥,٥)	(٢٤,٥)	(٢٠,٩)	(٤٦,٤)	(١٠٠)
استثمار وقت العمل	٤	١	٥	٢٢	١٨	٦٧	١١٧
	(٢,٤)	(٠,٩)	(٤,٣)	(١٨,٨)	(١٥,٤)	(٥٧,٣)	(١٠٠)
الاعتماد الذهني							
اتسادة على التصرف	صفر	صفر	٣	١٧	٢٧	٧١	١١٨
	(صفر)	(صفر)	(٢,٥)	(١٤,٤)	(٢٢,٩)	(٨٠,٢)	(١٠٠)
الذكاء واليقظ	٣	صفر	٤	١٨	٣١	٥٩	١١٥
	(٢,٦)	(صفر)	(٣,٥)	(١٥,٧)	(٢٧)	(٥١,٣)	(١٠٠)
السلوك الشخصي							
التعامل مع الجمهور	٤	١	٣	١٦	١٨	٧٢	١١٤
	(٢,٥)	(٠,٩)	(٢,٦)	(١٤)	(٥,٨)	(٦٣,٢)	(١٠٠)
التعامل مع الزبائن	صفر	صفر	١	١٠	٢٨	٧٩	١١٨
	(صفر)	(صفر)	(٠,٨)	(٨,٥)	(٢٣,٧)	(٦٦,٩)	(١٠٠)
التعامل مع الرؤس	٦	١	٥	١١	٢٦	٦٩	١١٨
	(٥,١)	(٠,٨)	(٤,٢)	(٩,٣)	(٢٢)	(٥٨,٥)	(١٠٠)

جدول (٧)

معايير يقترح العاملین أضافتها للمعايير الحالية المستخدمة ومعايير يقترحون إلغاؤها لعدم ارتباطها بمستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم

معايير مقترح أضافتها	تكررات	نسبة مئوية (١٠=١٧٤)	معايير يقترح إلغاؤها	تكررات	نسبة مئوية (١٠=١٧٤)
درجة الابتكارية في العمل	١٩	٢١٥,٣	استخدام أدوات العمل	٦	٢٤,٨
المواظبة في الحضور والانصراف	٣٠	٢٢٤,٢	التعامل مع الجمهور	٢	٢١,٦
تحمل ضغوط العمل	٣٢	٢١٨,٥	كم الإنتاج	٣	٢٢,٤
الاستعداد لعمل إضافي	٢٨	٢٢٢,٥	جودة الإنتاج	٥	٢٤
الامانة في العمل	٦	٢٤,٨	الذكاء والتفكير	٣	٢٢,٤
حضور دورات تدريبية	٢	٢١,٦			

جدول (٨)

درجة وضوح مفاهيم معايير تقييم الاداء

درجة الوضوح	تكررات	نسبة مئوية	الوسيط الحسابي
غير واضح بالمره	صفر	صفر	٤,٠
غير واضح	١	٢٣,١	
واضح بدرجة متوسطة	١٠	٢٣١,٢	
واضح بدرجة جيدة	٩	٢٢٨,١	
واضح بدرجة عالية جدا	١٢	٢٣٧,٥	
المجموع	٢٢	٢١٠٠	

جدول رقم (٩)
درجة موافقة الرؤساء على اقتراحات لتحسين
معايير تقييم أداء العاملين

وسيط حسابى	أجمالى الرؤساء	موافق بدرجة عالية	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بالكراهة	درجة الموافقة الاقتراحات
٣,٩	٣١ (١٠٠)	١٠ (٣٢,٣)	١٣ (٤١,٩)	٤ (١٢,٩)	٣ (٣,٧)	١ (٣,١)	• توضيح المقصود لكل معيار من معيار تقييم الأداء فى النموذج المستخدم • أن تختلف أوزان كل معيار حسب أهميته للوظيفة
٤,٢	٢٩ (١٠٠)	١٦ (٥٥,٢)	٧ (٢٤,١)	٣ (١٠,٣)	٣ (١٠,٣)	صفر (صفر)	• التوزيع كل معيار إلى خمس درجات وكثافة مفهومة كل درجة
٣,٧	٢٦ (١٠٠)	٧ (٢٦,٩)	١٢ (٤٦,٢)	٢ (٧,٧)	٣ (١١,٥)	٢ (٧,٧)	

العمل ، وأن يتم استبعاد بعض المعايير فى تقييم أداء بعض العاملين و الذين لا يتأثر مستوى أدائهم وسلوكهم على العمل بتلك المعايير مثل معيارى التعامل مع الجمهور واستخدام أدوات العمل . ويوصى الباحث بضرورة توضيح المقصود بكل معيار فى تقييم الأداء ، وتدرج كل معيار ، وتوضيح مفهوم كل درجة كتابتها فى التقرير ، وأن تعطى أوزان مختلفة لكل معيار حسب أهمية ودرجة تأثيره على مستوى أداء الموظف ، وأن يتم الاتفاق بين العاملين ورؤساء الأقسام والإدارة العليا على المعايير التى يجب استخدامها فى تقييم الأداء وعلى تدرج كل معيار من المعايير .

مقابلات تقييم أداء العاملين بالفرع :

بسؤال رؤساء الموظفين بالفرع أن يحددوا من يتم مقابله من الرؤوسين لمناقشة تقارير تقييم الأداء معهم بعد الانتهاء من إعدادها وإخطار العاملين بها أفاد ١٧,٢ ٪ من الرؤساء أنه يتم مقابلة جميع الرؤوسين بصرف النظر عن مستوى تقديره فى تقرير وتقييم الأداء ، وأفاد ١٢,٨ ٪ منهم أنه يتم مقابلة الرؤوسين الحاصلين على تقدير ضعيف أو متوسط ، ٢٠,٧ ٪ منهم ذكر أنه يتم مقابلة الذى يطلب من الرؤوسين المقابلة ، ٩,٣٧ ٪ منهم أفاد أنه يتم مقابلة من يتقدم بشكوى ويتظلم بخصوص تقرير تقييم الأداء الخاص به (جدول ١٠) . أى أن ٨٢,٨ ٪ (١٠٠ - ١٧,٢) من الرؤساء أفاد أن المقابلة غير مقررة أصلاً إلا فى حالات أخذ الموظف تقدير ضعيف أو حالة طلبه أو فى حالة شكواه . ويوصى الباحث بضرورة استخدام سياسة مقابلات تقييم الأداء حتى يتمكن الرؤساء من قيامهم بدورهم فى توجيه مرؤوسيههم وتطويرهم وحفزهم على العمل ، وكذلك حتى يشترك كل من الرؤساء والرؤوسين فى تطوير مستويات أداء العمل بالفرع . ومن

المهم أن تتم مقابلات تقييم الأداء بشكل سليم حتى تحقق أهدافها .
ونبين أن أغراض مقابلات تقييم الأداء التي تتم محددة فقد أفاد ٧٥١,٩ من الرؤساء أنها تتم فقط لغرض إيضاح للموظف مبررات تقديره الذى حصل عليها (جدول ١٠) ، فى حين أفاد ٤٠,٧ منهم أن المقابلة تتم لغرض شرح التقديرات التى حصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل معيار وايضاح جوانب الضعف والقوة فى سلوك الموظف والقيام بالتوجيه المناسب له ووضع خطة لتطويره حتى يتغلب على جوانب الضعف فى سلوكه ، ويوصى الباحث أن يتبع الفرع بدرجة أكبر سياسة ضرورة القيام بمقابلات تقييم الأداء من أجل ايضاح التقديرات للموظفين ومن أجل توجيههم وتطوير مستويات أدائهم .

نتائج عامة

من تحليل نتائج البحث المذكور فى صفحات البحث يتضح أن هناك جوانب ضعف فى عناصر نظام تقييم أداء العاملين المستخدم حاليا بالفرع مثل عناصر اتجاهات العاملين ، موضوعية الرؤساء عند إعدادهم لتقارير تقييم الأداء ، مجالات استخدامها ، ومن يقوم بإعدادها ، ولمن ، ومتى تتم ، معايير تقييم الأداء المستخدمة، ومقابلة تقييم الأداء . وقدم الباحث اقتراحات وتوصيات لمعالجة جوانب الضعف تلك وذلك من أجل تحسين نظام تقييم أداء العاملين بالفرع وبذلك يتم قبول اقتراضات هذه الدراسة

جدول (١٠)

من يتم مقابله في مقابلات تقييم الاداء
والغرض من مقابلات تقييم الاداء

نسب مقابله	تكرارات	من يتم مقابله
٢١٧,٢	٥	جميع المرؤسين بصرف النظر عن مستوى تقديره في تقرير تقييم الاداء
٢١٣,٨	٤	يتم مقابلة المرؤسين الحاصلين على تقدير ضيق أو متوسط
٢٢٠,٧	٦	يتم مقابلة الذى يطلب للمقابلة من المرؤسين
٢٣٧,٩	١١	يتم مقابلة من يتقدم بشكوى أو يتظلم بخصوص تقرير تقييم الاداء
٢١٠,٢٠	٣	لا تجرى مقابلة بالمره
٢١٠٠	٢٩	المجموع
نسب مقابله	تكرارات	الغرض من مقابلات تقييم الاداء
٢٥١,٩	١٤	إيضاح للموظف مبررات تقديره الذى حصل عليه
٢٤٠,٧	١١	شرح التقديرات التى حصل عليها بالنسبة لكل معيار وإيضاح جوانب الضعف والقوة فى أداء أو سلوك الموظف والقيام بوضع خطة لتطويره
٢٧,٤	٢	أخرى
٢١٠٠	٢٧	المجموع

خلاصة وتوصيات :

وجد من الدراسة أن ٢٦٤٪ من العاملين اتجاهاتهم سلبية عن نظام تقييم أداء العاملين الحالي ويقولون أن به جوانب ضعف ينبغي التغلب عليها ويمكن تحسين هذه الاتجاهات وذلك بتطوير عناصر نظام تقييم الأداء الحالي بواسطة إدخال

الاقتراحات التي وردت في البحث . وقد وجد أيضا ان غالبية الرؤساء عند إعدادهم لتقارير تقييم أداء مرؤوسيهم يقومون في أخطاء التحيز ، التساهل ، التعميم ، الحداثة ، والمقارنة ، ويوصى الباحث حتى يمكن التغلب على هذه الأخطاء بضرورة التصميم الجيد لتقارير تقييم الأداء ، ومراعاة الله والخوف منه عند إعداد تقارير تقييم الأداء ، مراعاة الموضوعية ، والإعداد الجيد لعناصر نظام تقييم أداء العاملين .

وأظهرت نتائج الدراسة أن مجالات استخدام تقارير الأداء ما زالت محدودة وخاصة في مجالات تقدير العلاوات الدورية ، من له أولوية الترقية ، قرارات النقل ، النصح والارشاد ، من تتم ترقيته ، وفي تخطيط الحياة الوظيفية للعاملين ، ولذلك يوصى الباحث بضرورة توسيع مجالات استخدام تقارير تقييم الأداء حتى تصبح ذات قيمة وتحسن اتجاهات العاملين عنها . وينص قانون العاملين المدنيين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٥ بأن الرؤساء المباشرين هم الذين يعدون تقارير تقييم أداء العاملين وبعد التقرير النهائي مرة كل عام . وعادة ما يعتمد من مدير الإدارة ومن لجنة شؤون العاملين . وينص قانون العاملين المدنيين بالدولة أيضا أن تعد تقارير تقييم الأداء لجميع العاملين من الدرجة الأولى فما دونها وكذلك لشاغلي الوظائف الإدارية العليا . وتعد تقارير تقييم الأداء في الواقع الفعلية مرة واحدة في السنة . ويوصى الباحث بضرورة إعدادها على الأقل مرتين في العام حتى يكون لها دور ملموس في توجيه المرؤوسين وحتى تعبر عن مستوى أداء المرؤوسين على مدار العام ولا تتعرض لأثر الحداثة .

واتضح من الدراسة أن معايير تقييم الأداء المستخدمة حاليا هي كمية الإنتاج ، الاهتمام بالعمل ، واستخدام أدوات العمل ، استثمار وقت العمل ، القدرة على التصرف ، الذكاء والتيقظ ، والتعامل مع الجمهور ، التعامل مع الرؤساء ، والتعامل مع المرؤوسين . وهي ذات أوزان واحدة لكل معيار و ١٠ نقاط

بمجموع ١٠٠ درجة . وخلصت الدراسة بأن بعض المعايير ليس له علاقة قوية بأداء أو سلوك الموظف على الوظيفة ، وهناك بعض المعايير لها علاقة ولكن غير موجودة مثل الوظيفة ، تحمل ضغوط العمل ، والاستعداد للعمل الإضافي ، وأوصت الدراسة بضرورة إضافة هذه المعايير ، وكذلك أن تكون أوزان كل معيار مختلفة حسب اختلاف أهمية كل معيار للوظيفة ، وأن يعرف كل معيار ، ويوضع درجات من خمس درجات لكل معيار ، يعرف مفهوم كل درجة من درجات كل معيار في نموذج تقييم الأداء .

كما أنه وجد أن مقابلات تقييم الأداء لا تتم إلا في حالات محددة وهي إذا أخذ الموظف تقدير ضعيف ، أو في حالة طلبه أو شكواه ، وفي تلك الحالات المحددة التي تتم فيها بعض المقابلات تقييم الأداء يكون الغرض منها محدود وهو إيضاح مبررات التقدير للموظف . ولذلك أوصى الباحث بضرورة أن تتم مقابلات تقييم الأداء لجميع العاملين وأن يكون الغرض منها توجيه العاملين وكذلك شرح مبررات تقديرهم وحفزهم على تحسين مستويات أدائهم للعمل .

تطبيقات لنتائج الدراسة :

يتوقع الباحث بأن المسؤولين في إدارة الفرع إذا أخذوا بالاعتراحات والتوصيات التي وردت في هذا البحث سوف يؤدي ذلك إلى رفع فعالية نظام تقييم أداء العاملين بالفرع . ومن المتوقع أن تتحسن عناصر نظام تقييم الأداء الحالي وهي اتجاهات العاملين عن نظام تقييم الأداء ، الموضوعية في إعداد تقارير تقييم الأداء ، مجالات استخدامها ، متى تتم ، معايير تقييم الأداء . كما أنه يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على مستوى جامعة القاهرة وفي كثير من المنظمات الحكومية . ومن ذلك فاقترحات وتوصيات هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها على هذا النطاق .

الهوامش :

١- على السلمي ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ص ١٠٤ - ١٠٦ .

٢- يرجع في ذلك إلى :

- Wendell French, *The Personnel Management Process*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1974, pp. 361-362.

- , "Personal Practices in Factory and Office :

Manufacturing", *Studies in Personal Policy*, National Industrial Conference Board, No. 194, 1964, p. 17.

- David J. Chemington, *Personal Management*, Dubuque, Iowa, W.M.C. Brown Co. Publishers, 1973, pp. 294-295.

- Dale S. Beach, *Personnel - Management of People at Work*, New York, Macmillan Publishing Co. Inc., 1980, pp. 290 - 291.

- Leon C. Megginson, *Personal and Human Resources Administration*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., (1977), pp. 325-335.

- Michael H. Bottmlay, *Personnel - Management*, London, Macdonald

and Evans, 1983, PP. 106- 115.

حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ص ٦٣ - ٦٨ .

4- Selig M. Dunzig, "Something Important is Missing ... What we need to Know about Performance Appraisal" , *Management Review*, (Feb. 1980), PP.20-24.

١٥- يرجع في ذلك إلى :

- Arthur P. Briel, *OP. CIT.*, pp. 271- 276.

— حامد أحمد بدر ، إدارة المنظمات - اتجاه شرطي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ص ٣١٢ - ٣١٥ .

١٦- يوسف اليوسف ، عملية تقييم الأداء الوظيفي ، الإدارة العامة ، العدد ٣٢ (فبراير ١٩٨٢) ص ١٢٩ - ١٥١ .

١٧ - محمد علي عبدالوهاب ، المرجع السابق ، ص ٣٢ - ٣٤ .

١٨ - حامد أحمد رمضان بدر ، تحسين فعالية تقييم أداء العاملين - اتجاه شرطي ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية تجارة القاهرة ، العدد ٣٦ (١٩٨٨) ، ص ١٧ - ٢٠ .

١٩ - حامد أحمد رمضان بدر ، المرجع السابق ، ص ٢٠ - ٤٢ .

٢٠ - المرجع السابق ، ص ٤٣ - ٤٧ .

21 - Wendell French, *Op. Cit.*, pp. 362-363.

٢٢ - يرجع في ذلك إلى :

حامد أحمد رمضان بدر ، فعالية اجراء مقابلات اختيار العاملين في الشركات المساهمة الكويتية ، مجلة في المال والتجارة ، (ديسمبر ١٩٨٨) ملحق العدد ٢٣٦ ، ص ٥ - ٥٦ .

٢٣ - حامد أحمد رمضان بدر ، السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص ٧٠ - ٧٩ .

المراجع :

المراجع العربية :

السلمي ، على ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٥ ، ص ١٠٤ - ١٠٦ .
يوسف ، يوسف ، عملية تقييم الأداء للوظائف ، الإدارة العامة ، العدد ٣٢ (فبراير ١٩٨٢) ، ص ١٢٩ - ١٥١ .

بدر ، حامد أحمد ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ، ص ٦٣ - ٦٨ .
بدر ، حامد أحمد ، تحسين فعالية تقييم أداء العاملين - اتجاه شرطي ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية تجارة القاهرة ، العدد ٣٦ (١٩٨٨) ، ص ١٧ - ٢٠ .
بدر ، حامد أحمد ، فعالية اجراء مقابلات اختيار العاملين في الشركات المساهمة الكويتية ، مجلة في المال والتجارة ، (ديسمبر ١٩٨٨) ملحق العدد ٢٣٦ ، ص ٥ - ٥٦ .

المراجع الأجنبية :

- Beach, Dale S., *Personnel - Management of People at Work*, New York, Macmillan Publishing Co. Inc., 1980. pp. 290 - 291.
- Bottomley, Michael H., *Personnel - Management*, London, Macdonald and Evans, 1983.
- Briell, Arthur P., "Current Issues in Performance Appraisal" . In Andrew F. Sikula and John F. McKenna. "management of Human Resources", New York, John Wiley and Sons, 1984, PP. 271- 276.
- Carrell, Michael R., and Franl E. Kuzmits, *Personnel- management of Human Resources*, Columbus, Charles E. Merrell Publishing Co., 1982. pp. 238 - 265.
- Chemington, *Personal Management*, Dubuque, Iowa, W.M.C. Brown Co. Publishers, 1973, pp. 294-295.
- Dunzig, Selig M., "Something Important is Missing ... What we need to Know about Performance Appraisal" , Management Review, (Feb. 1980), PP.20-24.
- French, Wendell, *The Personnel Management Process*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1974. pp. 361 - 362.
- Megginson, Leon C., *Personal and Human Resources Administration*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., (1977) . pp. 325 - 335.
- , "Personal Practices in Factory and Office : Manufacturing", *Studies in Personal Policy*, National Industrial Conference Board, No. 194, (1964), p. 17.

ثانيا : حالات عن تقييم أداء العاملين

١ - حالة نظام تقارير أداء الأفراد في

جهاز بحوث ودراسات التعمير

نبذة عن طبيعة نشاط جهاز بحوث ودراسات التعمير

تدعيما للأساليب العلمية التي تتبعها وزارة التعمير في إنجاز مشروعاتها وللإستفادة من الخبرات المصرية في مجال التنمية والتعمير ، فقد تم تشكيل لجنة استشارية عليا للتعمير كما تم إنشاء جهاز بحوث ودراسات التعمير يتولى تنفيذ قرارات اللجنة الاستشارية للتعمير الواقعة في اختصاص الجهاز وبما يحقق استراتيجية الدولة في مجال التنمية والتعمير .

* أهداف الجهاز

يهدف جهاز البحوث والدراسات إلى القيام بدراسة المشروعات الداخلة في مجالات وأنشطة التعمير بكافة جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والهندسية من خلال أجراء دراسات التنمية والتعمير الشامل ودراسات جدوى المشروعات ودراسات التصميمات والموصفات .

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف ممارسة الاختصاصات التالية .

- إعداد الدراسات والبحوث الفنية لمواقع المدن والمجتمعات الجديدة ومشروعات التعمير بالتنسيق مع الأجهزة المعنية بالدولة .

- إعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالتنمية والتعمير الشامل ، دراسات الجدوى للمشروعات ، وإعداد التصميمات والمواصفات الفنية اللازمة .

- اقتراح تدبير مصادر التمويل بأعمال الدراسات ووضع سياسة الإنفاق عليها طبقاً للأولويات وفى إطار التخطيط الشامل للتعمير .

- اجراء المسابقات بين المكاتب الاستشارية والمفاضلة بينها لاختيار أفضل من الناحية الفنية والاقتصادية واتخاذ اجراءات إسناد أعمال الدراسات التخطيطية ووضع البرامج التنفيذية لدراسات المدن والمجتمعات الجديدة والمشروعات المتعلقة بها وضمان تنفيذ هذه الدراسات بأسلوب الإدارة والمتابعة العلمية الحديثة .

- إعداد وتجهيز المخططات والشروط العامة والخاصة على مستوى طرح العطاء .

- إنشاء مركز المعلومات والوثائق بهدف حصر الخطط الإجمالية والتفصيلية وعمل البرامج التنفيذية لمشروعات البحوث والدراسات ، وتنظيم تنفيذ لمتابعة الميدانية لنواحى نشاطات البحوث المختلفة وتقديم المقترحات وتطوير البرامج وإعداد التقارير الدورية ، هذا بالإضافة إلى أعداد النماذج والاستثمارات الاحصائية لتسجيل كافة البيانات لأوجه أنشطة التعمير .

هذا بالإضافة إلى إعداد شبكة البيانات والوثائق والمكتبة الفنية ونظراً لاتساع نطاق أنشطة الجهاز وتنوعها فإن ذلك يتطلب وجود أفراد فى كافة التخصصات الهندسية والمالية والإدارية وفى مختلف الدرجات العملية والخبرات لكل تخصص وما يتبع ذلك من أعمال الأمانات الفنية والخدمات المعاونة .

شرح أسلوب التقييم المتبع فى الجهاز :

تم عملية تقييم الأداء فى جهاز البحوث والدراسات عن طريق عدة خطوات فيها ثلاث أنواع من نماذج التقييم ويشارك فى هذه العملية كل من الشخص المراد تقييمه الرئيس المباشر والرئيس الأعلى وكذلك إدارة شؤون الأفراد فى الجهاز.

والخطوات التالية تعبر عن مراحل عملية تقييم الأداء فى الجهاز

* فى البداية يقوم كل فرد من أفراد الجهاز (سواء المهندسون أو الإداريون)

بكتابة ما يعرف باسم ملخص المجهود الذاتى المبذول خلال الشهر وذلك فى نهاية كل شهر طبقاً للنموذج الموضح فى (ملحق ١)

وبملاً هذا النموذج بواسطة الفرد حيث يسجل بياناته الشخصية وملخص للمجهود الذاتى المبذول خلال الشهر وكذلك الأعمال التى أسندت إليه والتى قام بتنفيذها خلال هذا الشهر ثم يوقع على هذا النموذج ويسلمه إلى رئيسه المباشر .

* تقوم إدارة شئون الأفراد فى الجهاز بموافاة الرئيس المباشر بنماذج تقييم الأداء الشهرى التى ستستخدمها فى تقييم مرؤوسيه الموضحة فى (ملحق ٢) وذلك بعد أن تقوم إدارة شئون الأفراد باستيفاء البيانات الشخصية الخاصة بكل فرد وكذلك بيانات خاصة بالأجازات بأنواعها التى حصل عليها الفرد خلال فترة التقرير وبأى جزاءات إن وجدت خلال نفس الفترة .

* يقوم الرئيس المباشر بتجميع تقارير المجهود الذاتى من مرؤوسيه وإراجعتها للتأكد من صحة ما جاء بها ثم عن طريق تقييمه الشخصى لأداء كل فرد فى مجموعة العمل التى يرأسها يقوم بملىء نموذج التقييم الخاص به (نموذج تقييم الأداء الشهرى) وفيه يقوم باعطاء درجات لكل عامل من عوامل التقييم الموضحة فى النموذج ويحدد التقدير النهائى لكل شخص يرفع هذا النموذج من نموذج المجهود الذاتى لكل فرد ويرفع إلى الرئيس الأعلى (وهو غالباً ما يكون رئيس الإدارة المركزية المشغول عن هذا القطاع من الأعمال) .

* يقوم الرئيس الأعلى بمراجعة التقديرات المعطاة بواسطة الرؤساء المباشرين ويقوم باعتمادها أو مناقشة الرؤساء المباشرين فيها إذا رأى ذلك ويقوم على أساس هذه التقديرات بتحديد نسبة الحوافز الشهرية الخاصة لكل فرد من أفراد الجهاز ثم يقوم بإرسال هذه التقارير إلى إدارة شئون الأفراد بالجهاز لحفظها واتخاذ الاجراءات نحو صرف الحوافز المقررة لكل فرد .

وفى نهاية كل سنة مالية تقوم إدارة شئون الأفراد بإعداد نموذج تقرير كفاية الإداء لكل فرد فى الجهاز والموضح فى (ملحق ٣) وتقوم إدارة شئون الأفراد باستيفاء بيانات كل فرد والخاصة بالدورات التدريبية التى حصل عليها وتقارير الكفاية خلال الأعوام السابقة وكذلك بعض البيانات الشخصية ثم يرفعها إلى رئيس الإدارة المركزية .

يقوم رئيس الإدارة المركزية بأعطاء تقديرات لكل فرد من خلال النموذج المعد بذلك (تقدير كفاية الأداء) وذلك بالتعاون مع الرئيس المباشر ثم ترفع إلى رئيس الجهاز لاعتمادها وتحال لإدارة شئون الأفراد لاتخاذ اللازم بشأنها .
وقد قام أحد استشارى شئون الأفراد بتحليل الأسلوب المستخدم وذكر بعض الملاحظات والتوصيات هى :

* تحليل وتقييم الأسلوب المستخدم فى قياس الأداء فى الجهاز :

تحاول فى هذا الجزء تحليل أسلوب تقييم الأداء فى الجهاز استنادا إلى الإطار العلمى لمقاييس تقييم الأداء السابق الإشارة إليها فى بند (٢)
بالنسبة لعامل صدق مقاييس الأداء

يلاحظ أن هناك بعض عوامل يمكن أن تتأثر بمؤثرات خارجية لا تخضع لسيطرة الفرد فى حين أنها تؤخذ فى الاعتبار عند تقييم أدائه .

مثال : العامل الخاص ب « كمية إنجاز الأعمال المكلف بأدائها »

علما بأن العمل فى العادة يوكل إلى الفرد عن طريق رئيسه المباشر وبالتالى فهو لا يعد مقاييسا صادقا لكمية العمل التى يستطيع الفرد أن ينجزها إذا أتاحت له الفرصة

بالنسبة خاصة لثبات مقاييس التقييم

من الملاحظ أن جميع عوامل التقييم المعمول بها تعتمد على التقدير الشخصي للرئيس المباشر .

وليس هناك تحديد لمعايير نمطية لكل وظيفة تحدد ما هو المطلوب من الفرد تحقيقه حتى يمكن مقارنة الأداء الفعلي للفرد بهذه المعايير .

وبذلك تفقد هذه المقاييس صفة الثبات حيث قد تختلف التقديرات باختلاف من يقوم بالتقييم ومن الممكن أن تتأثر الصفات الشخصية للرئيس والحدثة ،

التساهل ، التشدد ، الوسطية في التقييم الخ

بالإضافة إلى أنها لا تساهم في ترشيح إدارة الأفراد واستشارة طموحهم

بالنسبة لخاصية تميز مقاييس الأداء :

بتحليل النماذج الثلاث المستخدمة يلاحظ أنها لا تستطيع أن تميز بين مستويات الأداء المختلفة وأنها تعتمد في هذه النقطة على تقدير الرئيس الشخصي وتصنيفه لمؤوسيه من حيث الإجابة إذ أنه لا يوجد في نموذج تقييم الأداء درجات لكل معيار من معايير التقييم توضح مستويات الأداء لكل نشاط وتتيح للرئيس التمييز بين المستويات المختلفة للأداء .

بالنسبة لسهولة استخدام نماذج تقييم الأداء فالنماذج المعمول بها حاليا تعد من أسهل الطرق التي يفضلها الرؤساء في تقييم أداء مؤوسيههم .

بعض الملاحظات العامة على طريقة تقييم الأداء المعمول بها في الجهاز

* يلاحظ أن نماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجهاز تستخدم في كل من الوظائف الإدارية والهندسية على السواء مع اختلاف طبيعة كل وظيفة ومتطلباتها طبقا لما هو موضح في كرت توصيف الوظيفة وبذلك لجأت نماذج تقييم الأداء

إلى العوامل العامة المشتركة فى كل الوظائف وافترقت الوظيفة لبعض العوامل الخاصة التى تؤثر تأثيرا كبيرا على كفاءة الأداء لبعض الوظائف .

فمثلا لا يوجد فى النماذج عامل الابتكار فى العمل وهو من أهم العوامل فى بعض الوظائف الهندسية . وهذا العامل هو الذى يحدد أساسا كفاءة المهندس ، ومثلا هناك بند فى نموذج تقييم الأداء خاص بالتعامل مع الجمهور فى حين أن معظم وظائف الجهاز لا تتعامل مع الجمهور ومن غير المعروف على أى أساس توضع هذه الدرجة .

* يلاحظ اختلاف معايير التقييم فى النموذج الشهري عنها فى النموذج السنوى وذلك لأن النموذج الشهري أساسا يستخدم فى تحديد كمية الحوافز المقررة للفرد وبالتالي لا يخدم الأهداف الأخرى للتقييم .

* يلاحظ أن النموذج السنوى يحتوى على خاتمة خاصة بالتقرير النصف سنوى ولكنها لا تستوفى فى حين أنه استيفاء هذا البيان ليس صعبا حيث يوافيه الرئيس بتقرير شهري يمكن على ضوءه أن يحدد الرئيس الأعلى بيانه النصف سنوى .

* التقرير الشهري لا يتضمن أى عوامل خاصة بالسلوك مثل علاقة الفرد بزملائه وبمروءيه مع قدرته ورغبته فى التعاون مع الآخرين (التعامل مع فريق)

* من الملاحظ أن تقارير تقييم الأداء سواء الشهرية أو السنوية تعتبر سرية والتفديرات التى يعطيها الرئيس لا يجوز للمروءس الإطلاع عليها أو مناقشتها وبالتالي فلا يتم اجراء مقابلات التقييم والتى يتم فيها شرح نقاط القوة والضعف فى أداء الفرد ومناقشته فى التفديرات التى أعطيت له بواسطة رئيسه المباشر أو الرئيس الأعلى .

وسرية هذا التقارير تقلل كثيرا من استفادة الفرد من عملية التقييم وتجعله يتعامل معها بحذر وباعتبار أنها تستخدم فى تحديد حوافزه وعلاواته وترقياته وليس

لمساعدته فى رفع كفاءة أداءه للعمل .

٤- النتائج التوصيات

من التحليل السابق تبين أن الأسلوب المتبع فى تقييم الأداء لا يحقق بدرجة كافية الأهداف المرجوة من عملية تقييم الأداء وذلك يرجع إلى :-
أ - المعايير المستخدمة معايير عامة غير مرتبطة بطبيعة الوظائف .

ب - ليس هناك ارتباط كافى بين تقارير التقييم الشهرية والسنوية حيث تختلف معايير التقييم فى كل منهما .

ج - اهمال كثير من الاعتبارات السلوكية التى تؤثر تأثيرا فعالا على كفاءة الأداء

د - التقديرات تعتمد بشكل كبير على التقدير الشخصى والذاتى أكثر من المعايير الموضوعية .

وعلى ذلك وحتى يمكن تدعيم أسلوب تقييم الأداء المستخدم حتى يحقق الأهداف المرجوة منه يمكن التوصية بالآتى :

أ - وجود نماذج خاصة بكل مجموعة وظيفية من الوظائف المتشابهة تعكس الوصف الصحيح لهذه الوظيفة وطبيعتها ومتطلباتها .

ب - إيجاد معايير كمية لتمييز المستويات المختلفة للأداء .

ج - وجود معايير نمطية بكمية وجوده بحيث لا ترتبط برغبة الرئيس المباشر .

د - أن يحتوى التقرير الشهرى على نفس عوامل التقييم المستخدم فى التقرير السنوى حتى يمكن الاستعانة به عند إعداد التقرير السنوى لا يقتصر دوره فقط على تحديد الحوافز .

هـ - يعد سجل لدى الرئيس المباشر به تقارير الأداء الشهرى الخاصة بمروؤسيه حتى يمكن متابعة تطور أدائهم خلال السنة وكذلك يمكن استخدام هذا السجل

فى إعداء التقرير السنوى .

و- ضرورة أن يناقش الرئيس المباشر تقرير الأداء الشهرى مع رؤوسيه كل على حدة وكذلك لابد من مناقشة التقديرات المعطاه فى تقرير الأداء السنوى مع الرؤوسين سواء بواسطة الرئيس المباشر أو الرئيس الأعلى .

وذلك لأن سرية هذه التقارير تهدر أهم أهداف تقييم الأداء وهو مساعدة الفرد على معرفة أخطاءه وتطوير إداءه ولذلك ننصح بضرورة اجراء مقابلات التقييم لكل رؤوسين .

المطلوب : ما هو رأيك فى النظام الحالى لتقييم أداء الأفراد ، وما هو رأيك فى الملاحظات والتوصيات المقدمة . (مرفق نماذج تقييم الأداء المستخدمة)

تقرير ذاتي مختصر

	شهر:
	عام :

النشاط خلال

التخصص	
المستوى	

الاسم	
الوظيفة	
الدرجة	

ملخص المجهود الذاتي المبذول خلال الشهر

نتيجة تقديم الأداء	
--------------------------	--

مروّس أ ، إشراف	توقيع	
-----------------	-------	--

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعمير
والمجتمعات الجديده واستصلاح الاراضى
صندوق البحوث والدراسات

ملحق رقم ٢

تقرير شهرى

بتقييم الانجاز عن المدة

من / / ١٩ إلى / / ١٩

- الدرجة المالية :

- الاسم :

- القطاع التابع له العامل :

- توظيفه الحالية :

- التخصص النوعى للنشاط :

- المجموعة الوظيفية :

- نسبة الحافز المقرره :

- التخصص فى المؤهل :

(بالنسبة للمهندسين)

عناصر التقرير	النهاية المعظمى	تقدير الرئيس المباشر	تقدير الرئيس الاعلى	ملاحظات
مدى المساهمة فى نشاط البحوث والدراسات:	٤٠			
- كمية أنجاز الأعمال المكلف بأدائها.				
- مستوى أنجاز الأعمال المكلف بأدائها:				
- جودة الانتاج.	١٠			
- الاهتمام بالعمل .	١٠			
- الدقة والامانة فى الاداء .	١٠			
- العوامل الشخصية المؤثرة على الانتاج:				
- القدرة على مواجهة الصعاب والتصرف وتحمل	١٠			
- المسؤولية .	١٠			
- الاستعداد لتلقى التعليمات والمعلومات .	١٠			
- الانتظام فى العمل ومدى استكمال الحث فى				
الحصول على الاجازات بأنواعها .				
المجموع الكلى بالارقام.	١٠			
المجموع الكلى بالحروف	مائة			
المرتبة المستقنه				
توقيع الرئيس المباشر				
توقيع رئيس القطاع المختص				

بمستند (١)

تقييم الأداء وتقرير صرف الحافز

أولا :- مراتب تقييم الأداء

- ١- تحدد مرتبة تقييم الأداء للعامل الذى يحصل على ٩٠ درجة فأكثر بمرتبة ممتاز ويستحق ١٠٠٪ من الحد الأقصى لنسبة الحافز المقرر .
- ٢- من يحصل على ٨٠ درجة وأقل من ٩٠ درجة بمرتبة جيد جدا ويستحق ٨٥٪ من نسبة الحافز المقرر .
- ٣- من يحصل على ٦٥٪ درجة وأقل من ٨٠ درجة بمرتبة جيد ويستحق ٧٠٪ من نسبة الحافز المقرر .
- ٤- من يحصل على ٥٠ درجة وأقل من ٦٠ درجة بمرتبة كفاء ويستحق ٥٠٪ من نسبة الحافز المقرر .
- ٥- من يحصل على أقل من ٥٠٪ درجة لا يستحق حافزا عن الشهر الذى يتم تقييم انجاز العامل فيه .

ثانيا :- ضوابط تقرير الحافز :

- يكون صرف الحافز بنسبه أيام العمل الفعلية إذا تجاوزت أيام الاجازات بأنواعها الحاصل عليها العامل عشرة أيام طوال الشهر الذى يوضع فيه التقرير .
- يحرم العامل من الحافز فى حالة توقيع جزاء الانذار أو الخصم من المرتب أو الغياب بدون إذن وذلك عن الفترة التى يتقرر منح الحافز عنها .
- يخفض الحافز بنسبة ٥٪ عن كل حالة تأخير عن مواعيد العمل الرسمية .
- الاجازة الناجمة عن إصابة العامل ومدة المهام الرسمية والدورات والبرامج

التدريبية والبعثات التعليمية أيام عمل يصرف عنه الحافز ويكون تقرير العامل خلالها مائتلا للشهر السابق على الإصابة أو المهمة .

- لا يستفيد من نظام الحوافز المتدبون أو المعارون طوال الوقت خارج الصندوق وكذا الموقوفون عن العمل اعتبارا من تاريخ الوقف حتى يزول سببه والمحالون إلى محكمه تأديبية أو جنائية ولم تثبت براءتهم .

بيانات تحرر بمعرفة إدارة شؤون العاملين بالبحوث والدراسات التابع لها العامل .
بيان الاجازات بأنواعها المتحصل عليها (
خلال فترة التقرير .
(اعتيادي عرضي مرضي
بيان الجزاءات أن وجدت خلال فترة (
التقرير .
توقيع المختص بشؤون العاملين :
الاسم الوظيفة التوقيع

وزارة التعمير
الجهاز المركزي للتعمير

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم ١٣

تقرير
كفاية الأداء
لشاغلي وظائف الدرجة الأولى فما دونها
عن المدة من / / ١٩ إلى / / ١٩
لهما عد الحرفين والخدمات المعاونة

- ١- الاسم :
- ٢- تاريخ الميلاد :
- ٣- المؤهل العلمي وتاريخ الحصول عليها :
- ٤- تاريخ دخول الخدمة :
- ٥- الوظيفة وتاريخ الحصول عليها :
- ٦- الدرجة الجامعية وتاريخ الحصول عليها :
- ٧- مسمى الوظيفة التي يباشرها :
- ٨- الإدارة التابع لها والقسم :
- ٩- الجرايات خلال فترة التقرير :
- ١٠ - الدورات التدريبية والبحث :
- ١١ - تقرير الكفاية عن السنتين الأخيرتين :
- ١٢ - القدرة على شغل وظيفة أعلى :
- ١٣ : بيانات أخرى :

رئيس قسم شؤون الخدمة مدير إدارة شؤون العاملين

الموظف المختص

بسم الله الرحمن الرحيم
 د. إله الله يامرهم في توحيد الإمانات إله الملها واجدة حكومتهم ببع الناس
 فاجهموا بالصذل

وزارة التعمير
 الجهاز المركزي للتعمير

عناصر التفسير	العناصر النوعية
العمل والإنتاج ٦٠ درجة	١- الإلمام بالعمل وتنظيمه ومتابعة ومراجعة البرامج التفصيلية للعمال ... ٢- كمية الإنتاج وكفاءة الأداء وسرعة الإنجاز ... ٣- أكساب الخبرة والاستفادة من التدريب وإمكانية التقدم ...
الاستعداد الذاتي والقدرات ١٥ درجة	٤ - القدرة على الإشراف وكسب ثقة وتعاون الآخرين وتحمل المسؤولية ... ٥ - الاستعداد لتلقي التعليمات وسرعة تنفيذها وتدريب المرؤوسين على ذلك .. ٦ - بذل مزيد من الجهد والوقت وتبسيط الإجراءات والمرونة وحسن التصرف
المواظبة ١٠ درجات	٧- احترام مواعيد العمل الرسمية والانصراف في المواعيد المحددة ... ٨ - زستعمال وقت العمل الرسمي في أداء أعمال الوظيفة ..
السلوك والصفات الشخصية ١٥ درجة	٩- الاتصال بالجمهور ومعاملته ... ١٠ - العلاقات والتعاون مع الرؤساء والمرؤوسين ... ١١ - مدى احترام أسرارلح والتعليمات ...
المجموع الكلى بالأرقام ...	
المجموع الكلى بالحروف ...	
مرتبة الكفاءة المقترنة ...	
رأى الرئيس المباشر	
رأى الرئيس المختص	
رأى الرئيس الأعلى	
تقرير لجنة شؤون العاملين	

بسم الله الرحمن الرحيم
وايها حكمتكم بين الناس أو تحكموا بالعدل
بسم الله العظيم

• قهوة طما لثرون للطابع الاسمية - (تيار) ٤٠٩٩٧ م ٨٤ - ٣٠٠٠ ٣٠٠٠

ملاحظات	التقرير النهائي	قياس الكفاية بعد مضى ستة شهور من العام للوضع عنه	النهاية العظمى	
			٢٠ ٢٠ ٢٠ المجموع ٦٠
			٥ ٥ ٥ المجموع ١٥
			٥ ٥ المجموع ١٠
			٥ ٥ ٥ المجموع ١٥
			١٠٠ مائة
<p>توقيع _____</p> <p>توقيع _____</p> <p>توقيع _____</p> <p style="text-align: center;">يختم</p> <p style="text-align: center;">رئيس اللجنة</p>				

تقرير الكفاية للعاملين من الدرجة الأولى فما دونها :

المادة (٢٨) من القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣

المادة (٢٩) من اللائحة التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم ٤٦ لسنة ١٩٨٣

أولا : مرتبة الكفاية:

(أ) ممتاز : من ٩٠ درجة فأكثر

(ب) جيد: من ٧٠ درجة إلى أقل من ٩٠ درجة

(ج) متوسط: من ٥٠ درج إلى ٧٠ درجة

(د) ضعيف : أقل من ٥٠ درجة

٢- يكون قياس الأداء مرة واحدة خلال السنة قبل وضع التقرير النهائي لتقرير الكفاية وذلك من واقع السجلات والبيانات التي تمدها الوحدة لهذا الغرض ونتائج التدريب المتاح وكذلك أى معلومات أو بيانات يمكن الاسترشاد بها فى قياس كفاية الأداء.

٣ - يلتزم كل رئيس بأن يوضح فى خاتمة الملاحظات ما يراه من مبررات مؤيدة للتقرير الذى وضعه.

٤- تقدم التقارير خلال شهر يناير وفبراير وتعتمد من لجنة شئون العاملين خلال شهر مارس .

ثانيا المادة ٣١ :

لا يجوز تقدير كفاية العاملين من الفئات الميينة فيما يلى بمرتبة ممتاز :

(أ) العامل الذى اتاحت له فرصة التدريب ولم يجتازه بنجاح.

العامل الذى وقع عليه جزاء تأديبى بعقوبة الخصم من أجره أو الوقف عن العمل لمدة تزيد على خمسة أيام أو بعقوبة أشد أو جوزى بجزاءات تتجاوز مجموعها الخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدة تزيد على عشرة أيام أو بعقوبة أشد خلال العام الذى يوضع عنه التقرير .

(ج) العامل من شاغلى الوظائف العليا الذى يوقع عليه أى جزاء خلال العام الذى وضع عنه بيان كفاية الأداء .

(د) العامل العائد من إعاره أو أجازته بدون مرتب الذى لا يتوفر فيه شرط الحصول على تقرير كفاية حكمى ويستثنى من ذلك من كان آخر تقرير كفاية عنه قبل الإعاره أو الأجازة بمرتبة (ممتاز)

المادة / ٣١ مكرر :

لا يجوز تقدير كفاية العاملين من الفئات المبينة فيما يلى بمرتبة جيد أو ممتاز:
(أ) العامل الذى اتاحت له فرصة التدريب وتخلف عن التدريب ما لم يكن يعذر تقبله السلطة المختصة .

(ب) العامل الذى وقع عليه جزاء تأديبى بعقوبة الخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدة تزيد على عشرة أيام أو جوزى بجزاءات يتجاوز مجموعها الخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدة تزيد على خمسة عشر يوما فى العام الذى يوضع عنه التقرير .

٢ - حالة تقييم أداء العاملين

بهيئة كهرباء مصر

المقدمة :

* كفاءة توظيف المهندسين فى مصر وصناعة الكهرباء والطاقة :

يعنى قطاع الكهرباء والطاقة - فى المقام الأول - بتوفير الطاقة الكهربائية لمختلف عناصر الإنتاج والخدمات ببلقدرات اللازمة والمواصفات الفنية الملائمة ، وذلك فى ظل كافة الضمانات التى تكفل استمرار واستمرار التغذية الكهربائية دون انقطاع فى كافة الأحوال ، فى حدود الإمكانيات المتاحة والذى يسعى إلى تطويرها على الدوام .

وتشتمل صناعة الكهرباء والطاقة للوفاء بهذه الأغراض على مناشط عديدة تتضمن توليد الطاقة الكهربائية من كافة مصادرها المائية والأحفورية وغير التقليدية ، وإقامة شبكات ربطها ونقلها وتوزيعها على كافة الجهود الفائقة والعالية والمتوسطة والمنخفضة ، سواء فى الحضر أو الريف أو المناطق النائية على امتداد القطر المصرى عرضه . بل وبعض مناشط تصنيع المعدات الكهربائية وفقا للإمكانيات المتاحة فنيا واقتصاديا ، إلى جانب تنفيذ مشروعات التغذية الكهربائية كمحطات التوليد والشبكات الكهربائية ، فضلا عن مناشط استشراف آفاق الطاقة الكهربائية لمقابلة احتياجات المستقبل المتضاعفة منها كالطاقة النووية وما يرتبط بها من مواد نووية ومجالات البحوث والاختبارات والتطبيقات الذرية ، وعلى ذلك يضم قطاع الكهرباء والطاقة بمصر كلا من الهيئات التالية :

* هيئة كهرباء مصر .

* هيئة كهربة الريف .

- * هيئة تنفيذ مشروعات المحطات المائية .
- * هيئة الطاقة الذرية .
- * هيئة المحطات النووية لتوليد الكهرباء .
- * هيئة المواد النووية .
- * هيئة تنمية واستخدام الطاقة الجديدة والمتجددة .
- * هيئة القطاع العام للإنشاءات والصناعات الكهربائية .
- وتتضمن كلا من الشركات التالية :-
- * شركة النصر لصناعة المحولات الكهربائية (الماكو) .
- * الشركة العامة للمشروعات الكهربائية (إيجيكت) .
- * شركة السد العالى للمشروعات الكهربائية والصناعية (هايديمليكور) .
- * شركة مصر للمشروعات الميكانيكية والكهربائية (كهروميكا) .
- * هيئة القطاع العام لتوزيع القوى الكهربائية .
- وتتضمن كلا من الشركات التالية :-
- * شركة توزيع كهرباء القاهرة .
- * شركة توزيع كهرباء الإسكندرية .
- * شركة توزيع كهرباء شمال ادلتا .
- * شركة توزيع كهرباء جنوب الدلتا .
- * شركة توزيع كهرباء البحيرة والمناطق الشمالية والغربية .
- * شركة توزيع كهرباء القناة .
- * شركة توزيع كهرباء شمال الصعيد .
- * شركة توزيع كهرباء جنوب الصعيد .

وتعتبر هيئة كهرباء مصر هي الهيئة الأم في قطاع الكهرباء والطاقة ، نظرا لأنها

الهيئة المسؤولة عن إنتاج الطاقة الكهربائية فى جميع أنحاء القطر المصرى ، كما أنها مسؤولة فى ذات الوقت عن ربط مصادر الإنتاج (محطات التوليد) ونقل الطاقة الكهربائية إلى مصادر الإستهلاك . ولذا فهى تتميز بكبر حجم هيكلها التنظيمى وقدرتها فى نفس الوقت على استيعاب عدد كبير من القوى العاملة ، لا يتقدم عليها فى هذا المضمار فى قطاع الكهرباء والطاقة سوى هيئة القطاع العام لتوزيع القوى الكهربائية ، والتى تضم داخلها ثمان شركات تضطلع بتوزيع الطاقة الكهربائية - التى تنتجها وتنقلها هيئة كهرباء مصر - على أنحاء القطر المصرى .

وحتى يتسنى لنا تخصيص كفاءة توظيف العمالة الهندسية بقطاع الكهرباء والطاقة ، فإننا نركز فيما يلى على هيئة كهرباء مصر ، إنتاج الطاقة الكهربائية ، وهيئة القطاع العام لتوزيع القوى الكهربائية (توزيع الطاقة الكهربائية) ، باعتبارهما يمثلان قطاع الكهرباء والطاقة تمثيلا حقيقيا من حيث الوظيفة وهيكل العمالة بما فى ذلك العمالة الهندسية على الخصوص . وبالنظر إلى الهيكل التنظيمى لهيئة كهرباء مصر ، فإننا نجدها تتكون من خمس مناطق رئيسية هى :-

١- منطقة كهرباء القاهرة .

٢- منطقة كهرباء الإسكندرية .

٣- منطقة كهرباء الوجه البحرى .

٤- منطقة كهرباء الوجه القبلى .

٥- منطقة كهرباء القناة .

بالإضافة إلى خمس إدارات مركزية هى :

١- إدارة الهيئة للمشروعات . ٢- إدارة الهيئة للدراسات والبحوث والتخطيط .

٣- إدارة الهيئة للتشغيل . ٤- إدارة الهيئة للشئون المالية والإقتصادية .

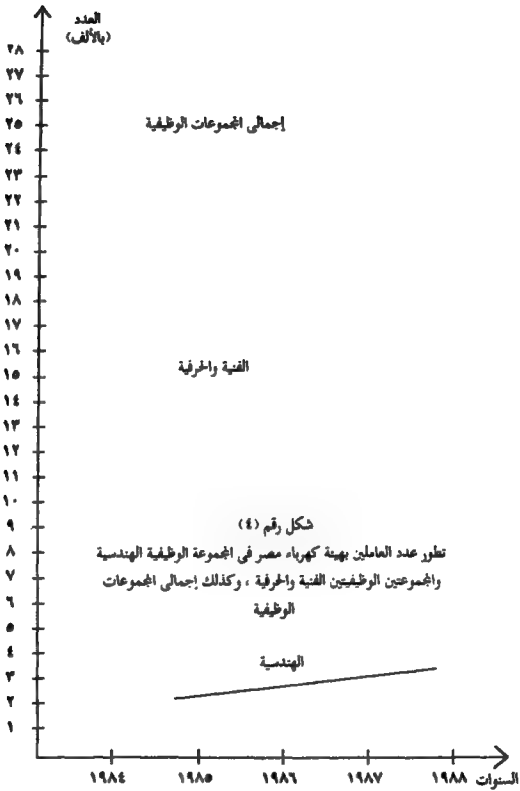
٥- إدارة الهيئة للشئون الإدارية والقوى العاملة والتدريب . وهى إدارات لها

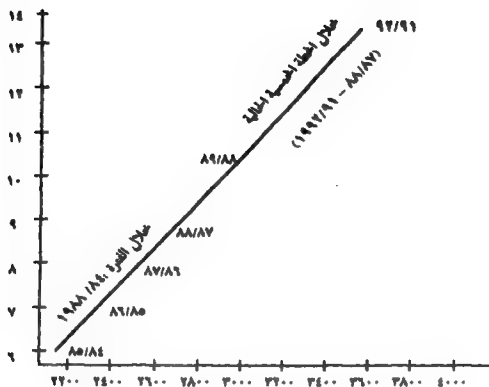
هيكلها التنظيمى المعقد الذى يتلائم مع طبيعة الأعمال المنوطة بها .

وإذا اطلعنا على التشكيل اداخلى لمناطق الكهرباء ، فس نجد كلا منها تشتمل على تفتيشين رئيسيين أحدهما للمحطات والآخر للشبكات، أما التشكيل الداخلى لأى محطة حرارية بأية منطقة فيتضمن قسمين أحدهما للتشغيل والآخر للصيانة . ولقد تطورت العمالة داخل هذه الهيكلية الضخمة مع التطور الحادث فى القدرة الكلية المركبة . وكذا التطور فى الطاقة المولدة ، وفى السنوات الخمس الأخيرة : - ٨٤ - ١٩٨٨ نستطيع أن نرصد تطورا فى العمالة بكافة المجموعات الوظيفية بما فيها العمالة الهندسية ، من ٢٢٦٤٠ فرد عام ١٩٨٤ إلى ٢٨٨٤١ عام ١٩٨٨ .

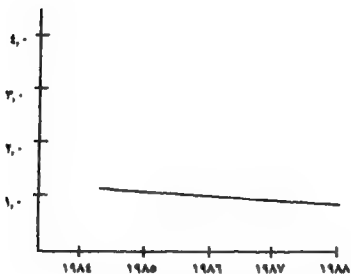
ونستطيع أن نميز تطور العمالة الهندسية داخل هذا التطور الإجمالى من ٢٠٣٠ مهندس أو ٢٣١٨ مهندس وكىماوى ، عام ١٩٨٤ إلى ٢٩١٥ مهندس أو ٢٣٠٣ مهندس وكىماوى عام ١٩٨٨ ، وذلك للعمالة الدائمة - أى بمعدلزيادة سنوى يعادل حوالى ٨٪ ، وذلك فى الوقت الذى زادت فيه القدرات المركبة من حوالى ٦٠٠٠ ميجاوات عام ١٩٨٤/٨٣ إلى حوالى ٩٠٠٠ ميجاوات عام ١٩٨٨ / ٨٧ بما يشير إلى بقاء نفس نسبة عدد المهندسين العاملين لكل ميجاوات مركب (٣٣،٠ عام ١٩٨٤) على ما هو عليه تقريبا (٣٢،٠ عام ١٩٨٨) ويشير ذلك فى ذات الوقت إلى كفاءة عالية جدا فى توظيف المهندسين داخل هيئة كهرباء مصر [شكل رقم (٥) وشكل رقم (٦)] قارن هذه لكفاءة بكفاءة تعليم طلاب الهندسة فى للآيات المتحدة الأمريكية [شكل رقم (٣)] فذا أضفنا إلى العمالة الدائمة العمالة المؤقتة فإن الوضع يظل على ما هو عليه من حيث كفاءة توظيف العمالة الهندسية وأيضاً العمالة الكلية (٣٣٠٨٠ فرد عام ١٩٨٨ فى مقابل ٩٠٠٠ ميجاوات مركبة فى نفس العام وهو ما تفره نسبة التوظيف الكلى العالمية لمرافق خدمة الكهرباء والطاقة كهيئة كهرباء مصر .

وتقع معظم هذه العمالة الهندسية داخل تخصص الهندسة الكهربائية





شكل رقم (٥) القدرة المركبة في مقابل المهندسين الدائمين بالخدمة



شكل رقم (٦) عدد المهندسين العاملين بهيئة كهرباء مصر وقطاع الكهرباء والطاقة لكل مجازات مركب

والميكانيكية، بينما يتوزع القليل الباقي على تخصصات الهندسة المدنية والمعمارية والكيميائية ، أما فيما يختص بالوظائف الهندسية سواء فى البحث أو التطوير أو التصميم أو التشيد أو الإنتاج أو الصيانة أو العمليات أو الإدارة أو غيرها فلا تتوافر بيانات محددة عنها ، - ولكن يمكن القول بكثير من الإطمئنان - أنها فى ظل التوظيف الكفء للعمالة الهندسية بقطاع الكهرباء والطاقة (نسبة المهندسين لكل ميغاوات مركبة تقع فى نطاق توزيعها الطبيعى) .

وظائف ومشروعات محطات التوليد

بـقـيـة كـقـرـبـاء مـصـر

يضع مجلس الإدارة هيكلًا تنظيميًا وله أن يدخل مايراه من تعديلات عليه وفقا لتطوّر العمل واحتياجاته ، ويضع أيضا مجلس الإدارة جداول وظائف الهيئة وبطاقات وصف لكل وظيفة تتضمن تحديد واجباتها ومسئولياتها وافلشروط الواجب نوافرها فيمن يشغلها وترتيبها فى إحدى الفئات المالية الملّية الاردة بجدول الأجرور . وتقسّم وظائف الهيئة إلى مجموعات نوعية طبقا لطبيعة العمل بكل وحدة (ديوان عام الهيئة أو المنطقة) وعلى سبيل المثال لا الحصر وظائف مشروعات محطات التوليد كالآتى :

نفس الشئ بالنسبة لوظائف مشروعات محطات التليد كما سبق وظائف الإدارة العليا هكذا بالنسبة لمجموعة الوظائف الهندسية والكيميائية ومجموعة الوظائف الفنية وسنحاول أن نتناول هيكلًا تنظيميًا لوحدة تابعة لهيئة كهرباء مصر كالآتى :-

رقم الوظيفة	اسم الوظيفة	الربط المالى	شروط شغل الوظيفة
(١) مشروع	مهندس مقيم للمشروع	١٥٦٠ - ٢٤١٥	بكالوريوس هندسة أو مايعادله ، خبرة فى مجال العمل مدة لا تقل عن ١٦ سنة وقدرة فائقة على القيادة والوجيه .
(٢) مشروع	مدير عام الإدارة العامة للتراكيب الميكانيكية	١٣٨٠ - ٢٢٤٤	بكالوريوس هندسة أو مايعادله وخبرة فى مجال العمل مدة لا تقل عن ١٥ سنة - قضاء مدة فى وظائف الفئة الأدنى لا تقل عن سنين للترقية - اجتياز البرامج التدريبية التى تتيحها الهيئة - قدرة فائقة على القيادة والتوجيه .
(٣) مشروع	مدير عام الإدارة العامة للتراكيب الكهربائية	١٣٨٠ - ٢٢٤٤	نفس شروط (٢) مشروع . بكالوريوس هندسة أو مايعادله
(٤) مشروع	مدير إدارة التركيبات الكهربائية	١٠٢٠ - ٢٠٢٨	وخبرة فى مجال العمل لا تقل عن ١٣ سنة للتعين وقضاء

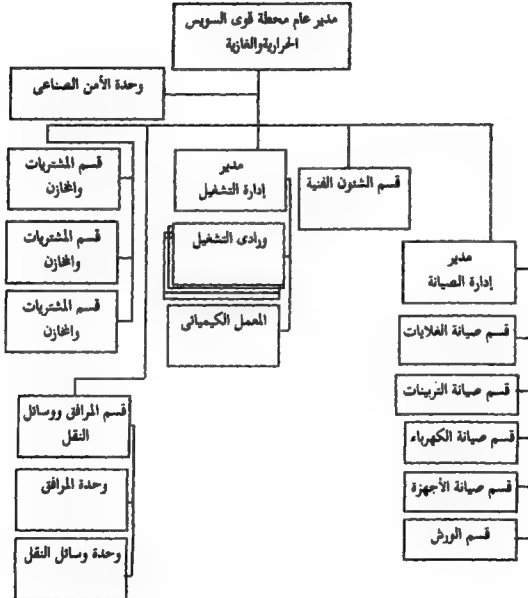
مدة في وظائف الفئة الأدنى لا تقل عن ٥ سنوات للترقية - اجتياز التديبات التي تتيحها الهيئة .	٢٠٢٨-١٠٢٠	مدير إدارة تركيبات لتربينات	(٥) مشروع
بكالوريوس هندسة أو مايمادله ، خبرة في مجال العمل مددلا تقل عن ١٣ سنة للتميين أو قضاء مدة في وظائف الفئة الأدنى لا تقل عن ٥ سنوات للترقية ، اجتياز التدريب التي تتيحها الهيئة .	٢٠٢٨-١٠٢٠	مدير إدارة تركيبات الغلايات	(٦) مشروع
نفس الشروط (٥) مشروع .	٢٠٢٨-١٠٢٠	مدير إدارة تركيبات الأجهزة	(٧) مشروع
بكالوريوس هندسة أو بكالوريوس علوم وخبرة في مجال العمل مدة لا تقل عن ١٣ سنة للتميين - وقضاء مدة في وظائف الفئة الأدنى لا تقل ن ٥ سنوات للترقية - اجتياز التدريب التي تتيحها الهيئة .	٢٠٢٨-١٠٢٠	مدير إدارة التركيبات الكيماوية	(٨) مشروع
نفس شروط (٥) مشروع مع اختلاف التخصص .	٢٠٢٨-١٠٢٠	مدير إدارة الأعمال المدنية	(٩) مشروع
بكالوريوس تجارة أو مايمادله وخبرة في مجال العمل مدة لا تقل عن ١٣ سنة للتميين - قضاء مدة في وظائف الفئة الأدنى لا تقل ٥ سنوات للترقية - اجتياز التدريب الذي تتيحها الهيئة .	٢٠٢٨-١٠٢٠	مدير إدارة الشؤون المالية	(١٠) مشروع
مؤهل فوق المتوسط أو متوسط مناسب وخبرة في مجال العمل مدة لا تقل عن ١٢ سنة - قضاء مدة في وظائف الفئة الأدنى لا تقل من ٥ سنوات للترقية - اجتياز التدريب الذي تتيحها الهيئة .	١٨٢٤ - ٧٢٠	رئيس قسم الشؤون الإدارية والأفراد	(١١) مشروع

هيئة كهرباء مصر

منطقة كهرباء القناة

محطة قوى السويس الحرارية والغازية

الهيكل التنظيمي



القواعد الخاصة بوضع التقارير الدورية للعاملين

وفقا لأحكام نظام العاملين بالهيئة

يتم تقييم أداء العاملين بالهيكل التنظيمى السابق لمحة توليد تابعة لهيئة كهرباء مصر بنظام وضع «تقارير دورية» للعاملين حسب لائحة الهيئة ماعدا وظائف الإدارة العليا كالآتى:

(١) يوضع التقرير الدورى عن سنة تبدأ من أول يناير حتى نهاية ديسمبر من كل سنة .

(٢) يوضع التقرير خلال شهرى يناير وفبراير من السنة التالية ويعتمد من لجنة شئون العاملين المختصة خلال شهر مارس .

(٣) يعد التقرير الدورى كتابة بمعرفة رئيس القسم ثم مدير الإدارة المختص ، ثم يعرض التقرير على المدير العام المختص للاعتماد .

(٤) يعرض التقرير بعد ذلك على لجنة شئون العاملين المختصة بعد استيفاء التقرير لتقدير مرتبة كفاية العامل ، وفى حالة اختلاف تقدير اللجنة عن تقديرات الرؤساء المختصين - فيجب أن يكون قرارها مسببا وقائما على ماتبين لها من مبررات .

(٥) تحدد عناصر التقرير ودرجات كل عنصر بما يلى :-

- | | |
|--|------------|
| ١- كمية الإنتاج ودقته | ٣٠ درجة . |
| ٢- الابتكار والاستعداد لتحمل المسئولية | ٣٠ درجة . |
| ٣- السلوك الشخصى والتعاون مع الزملاء | ٣٠ درجة . |
| ٤- المواظبة والحالة الصحية | ١٠ درجة . |
| المجموع : | ١٠٠ درجة . |

(٦) تقدير مرتبة الكفاية على النحو التالي :-

- من ٩١ إلى ١٠٠ درجة ممتاز .
- من ٩٠ إلى ٧٦ درجة جيد .
- من ٧٥ إلى ٥١ درجة متوسط .
- من ٥٠ فأقل ضعيف .

(٧) فمثلا تقوم الشؤون الإدارية بملئ البيانات اللازمة من جهتها في النموذج التالي قبل إرسالها إلى الأقسام لوضع درجات العاملين .

هيئة كهرباء مصر

منطقة كهرباء القناة

التقرير الدوري عن المدة ١٩٨٣/١/١ إلى ١٩٨٣/١٢/١

(أ) بيانات تستوفى بمعرفة إدارة شؤون الأفراد المختصة :

اسم العامل : الشحات عبد المنعم محمد رقم العامل : ١٠٠٧١ المجموعة الوظيفية : الفنية

الوظيفة : مباشر تشغيل أول

القسم : الكنترول الإدارة : التشغيل الإدارة العامة : التفويض :

البيانات الشخصية :-

تاريخ الميلاد : ١٩٤٤/١٠/٦ المؤهل وتأليظه : د.ت.ص.ك سنة ١٩٦٤ تأليخ التعمين : ٦٤/١١/٧

الفترة وتاريخها : ١٩٤٤/٨/٤٠ في ٨٢/٩/١٥

البيانات الخاصة بنسبة التقدير : انظر القواعد الخاصة بوضع التقرير رقم (٥)

التدريب والبحاث : لا يوجد التجيد أو الاستبقاء أو الاستدعاء :

النذب أو الإعارة أو الإجازة الخاصة :

الإجازة المرضية : لا يوجد

المجراعات : لا يوجد

رقم	عناصر التقدير	درجة	ملاحظات
١	كمية الإنتاج ودقته	-٣٠	
٢	الابتكار الاستعداد لتحمل المسؤولية	-٣٠	
٣	السلوك الشخصي والتعاون مع الزملاء	-٣٠	
٤	المواظبة والحالة الصحية	-١٠	

-١٠٠

توقيع رئيس القسم مدير الإدارة مدير عام لجنة شؤون العاملين
مهندس أو الوردية التشغيل / /

- (٧) الحالات الخاصة التي يجب مراعاتها عند وضع التقارير :-
- أ - العامل المعار داخل الجمهورية أو المنتدب أو المكلف تختص بوضع التقرير عن الجهة التي قضى بها أكثر من ستة أشهر من سنة التقدير .
- ب - العامل المعار خارجة الجمهورية أو المصرح له بأجازة خاصة بدون مرتب يعتد بتقدير العام السابق وضعه عنه قبل الإعارة أو الأجازة .
- ج - العامل المجند تقدير كفايته بمرتبة جيد حكما فإذا كانت كفايته في العام السابق بمرتبة ممتاز تقدير بمرتبة ممتاز حكما .
- د - العامل المستدعى للإحتياط أو المستبقى تقدير كفايته بمرتبة ممتاز حكما .
- هـ - أعضاء مجلس نقابة العاملين بالهيئة تقدر كفايتهم بمالا يقل عن مرتبة كفايتهم في السنة السابقة على انتخابهم .
- و - العمل المريض الذي تزيد مدة مرضه عن ثمانية أشهر تقدير كفايته بمرتبة جيد حكما فإذا كانت كفايته في العام السابق بمرتبة ممتاز فتقدر بمرتبة ممتاز حكما

• - يخطر العامل الذى قدرت كفايته بمرتبة ضعيف بسبب هذا التقدير ليعمل على تحسين أدائه فى العمل وله أن يتظلم من هذا التقدير كتابة خلال عشرين يوما من تاريخ اخطاره به إلى لجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض بكل وحدة وتشكل بقرار من السلطة المختصة (رئيس مجلس إدارة الهيئة ورؤساء المناطق بحسب الأحوال) من ثلاثة أعضاء من مستوى الإدارة العليا ممن لم يشتركوا فى وضع التقدير وعضو تختاره اللجنة النقابية على أن تفصل اللجنة فى هذا التظلم خلال ٦٠ يوما من تاريخ تقديمه إليها ، ويكون قرارها نهائيا ، ولا يعتبر التقدير نهائيا إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم أو البت فيه .

- إذا قدم عن العامل تقديران متتاليان بمرتبة ضعيف يمرض مره على لجنة شؤون العاملين المختصة ، فإذا تبين لها من فحص حالته أنه أكثر ملاءمة للقيام بوظيفة أخرى فى ذات درجة وظيفته قررت نقله إليها - وأما إذا تبين أنه غير صالح للعمل فى أية وظيفة أخرى من ذات درجة وظيفته بطريقة مرضية اقترحت فصله من الخدمة مع حفظ حقه فى المعاش أو المكافأة أو منحه أجازة طبقا لأحكام العاملين المدنيين بالدولة وترفع اللجنة تقريرها إلى السلطة المختصة لاعتمادها فإذا لم تعتمد أعادته إلى اللجنة مع تحديد الوظيفة التى ينقل إليها العامل فإذا كان التقرير التالى مباشرة بمرتبة ضعيف يفصل من الخدمة من اليوم التالى لاعتبار التقدير نهائيا مع حفظ حقه فى المعاش أو المكافأة .

- يضع مجلس الإدارة نظاما للرقابة التفتيش المتابعة وتقييم الأداء يحقق الأهداف الآتية :-

أ) رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين فى مختلف المواقع عن طريق وضع معايير محددة .

ب) متابعة سير العمل فى إدارات الهيئة ومناطقها طبقا للخطة المقررة .

جـ) متابعة التقدير الدورى عن نشاط والوحدات المختلفة .

- (د) الكشف عن المعوقات والصعوبات القائمة فى سبيل أداء لمرفق لخدماته واقتراح الحلول لإزالتها أو علاجها سواء من الناحية الفنية أو المالية أو الإدارية .
- يهدف نظام الحوافز بالهيئة إلى ربط الأجر بمعدلات الأداء بما يحقق أهدافها فيما يتعلق بالعمل والإنتاج وترشيد الإنفاق .
- يضع مجلس الإدارة القواعد التنفيذية لنظام الحوافز للأنشطة التى تمارسها الهيئة على أن يؤخذ فى الاعتبار العناصر الآتية :-
- (أ) كمية الأداء .
- (ب) كفاءة الأداء .
- (ج) الوفرة فى استخدام الخامات والمواد وقطع الغيار .
- (د) المحافظة على الأموال المملوكة للهيئة .
- (هـ) منح العلاوة طبقا لما يأتى :-
- علاوة كاملة فى حالة حصول العامل على تقدير ممتاز أو جيد على الأقل .
- تقوم الهيئة بإرسال العاملين إلى مراكز التدريب القوى الكهربائية والميكانيكية التابعة للهيئة فى الداخل وإيفاد بعثات إلى الخارج وهدفها رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى البشرية العاملة بالهيئة . وعلى سبيل المثال لا الحصر سترفق الخطة الزمنية لعام ١٩٧٧ - ١٩٧٨ لمركز تدريب القوى الكهربائية والميكانيكية بشمال القاهرة التابع لهيئة كهرباء مصر .
- وكذلك بيان بالنشاط التدريبى لرفع مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الفنية للعاملين بقطاع الكهرباء عامة وهيئة كهرباء مصر خاصة .
- تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة شئون العاملين بكل وحدة (ديوان عام الهيئة - أو المناطق) وتتكون كل لجنة من رئيس وثلاثة أعضاء على الأقل على أن يكون من بينهم ممثل للجنة النقابية إن وجدت وتجتمع بناء على دعوة من رئيس أو السلطة المختصة .

وتصدر اللجنة قراراتها بأغلبية الآراء وعند تساوى الأصوات يرجح الجانب الذى فيه الرئيس وتصدر اللجنة قراراتها ويعتبر مدير شئون العاملين أو من ينوب عنه مقرر اللجنة دون أن يكون له صوت معدود فى مداولاتها ، وعليه إنشاء سجل خاص تدون به محاضر جلساتها ويشتمل كل محضر على أسماء الحاضرين والموضوعات المعروضة عليها والقرارات التى اتخذت بشأنها ويوقع عليه رئيس اللجنة وأعضائها الحاضرين ومقررها .

- تختص لجان شئون العاملين كل منها فى نطاق اختصاصها بالنسبة لجميع العاملين فيما عدا شاغلى وظائف الإدارة العليا بالنظر فى المسائل الآتية :-

١- التعمين والترقية ومنح العلاوات .

٢- النقل والندب من الهيئة وإليها وكذلك بين وحدات الهيئة .

٣- النظر فى التقدير الدورية الموضوعية عن العاملين الخاضعين لأحكام هذه التقدير وهذا هو ما يهمنا أو موضوعنا .

- ترسل لجنة شئون العاملين قراراتها إلى السلطة المختصة خلال أسبوع لاعتمادها فاذا تعتمد ولم تبد اعتراضا عليها خلال ٣٠ يوما من تاريخ وصولها اعتبرت نافذة أو إذا اعترضت عليها كلها أو بعضها فيتعين أن تبدي كتابة الأسباب المبصرة لذلك وتعيد ما اعترضت عليه اللجنة للنظر فيه على ضوء هذه الأسباب وتحدد لها أصلاً للبت فيه فإذا انقضى هذا الأجل دون أن تبدي اللجنة رأياً أعتبر رأى السلطة المختصة نافذاً أما إذا تمكنت اللجنة برأيها خلال الأجل المحدد ، ترسل قراراتها إلى السلطة المختصة لاتخاذ ما تراه ويعتبر قرار السلطة المختصة فى هذه الحالة نهائياً .

- لقد قام أحد المديرين بعمل التقارير الدورية لعدد من العاملين بوردية التشغيل

على أننى كنت المسئول عن الدورية مهندس أول ووردية وعدد المستخدمين ٢٤

عامل فى عام ٨٣ - ١٩٨٤ وعام ١٩٨٥/١/١ - ، وعام ١٩٨٦/١/١ -

١٩٨٦ / ١٢ / ٣١ وعام ١٩٨٧ / ١ / ١ - ١٩٨٧ / ١٢ / ٣١ ثم نقلت إلى دائرة

المشروعات وكانت التقدير الاداء فى كل عام كالآتى :-

تقرير الدورى عن المدة من إلى للعاملين بوردية التشغيل بمحطة قوى السويس الحرارية منطقة القناة هيئة كهرباء مصر

ضعيف	كفى	جيد	ممتاز	
١	١٢	-	١١	عام ١٩٨٣ / ١ - آخر ١٩٨٤ / ٩
٢	٣	٥	١٤	عام ١٩٨٥ / ١ / ١ - ١٩٨٥ / ١٢ / ١٣
-	-	١٠	١٤	عام ١٩٨٦ / ١ / ١ - ١٩٨٦ / ١٢ / ٣١
-	-	١٠	١٤	عام ١٩٨٧ / ١ / ١ - ١٩٨٧ / ١٢ / ٣١

- وكانت لجنة شئون العاملين فى بعض الأوقات تتدخل لرفع أحد العاملين ذوى التقدير الضعيف

- ومرة أخرى للتخفيض عدد بنسبة الممتازين حيث أن النسبة عالية جدا أو أنها ليست فى حدود التوزيع الطبيعى Normal Distr. وفعلا كان يتم تخفيض من قبل اللجنة بمبررات قوية كانت غالبة على .

- ونتيجة ذلك كان العامل المنتظر الترقية - يتم ترقية أو منحه علاوة استثنائية .

- واختيار بعض الحالات الضعيفة لإرسالها إلى المراكز التدريب بالجنوب القاهرة شمال القاهرة حسب البرامج المتاحة طوال العام .

- قمت بعمل تنشيط لبعض العاملين بالوردية من خلال عمل امتحانات ومسابقات .

- ولكن نلاحظ أن العامل ١ ضعيف - قدراته كانت غير مناسبة حيث أنه يعمل سائق تربينه (Turbine of Operator) حيث أن قدراته الذهنية محدودة ولم يستفيد من البرامج المتاحة والدورات التدريبية فيتم نقلهم من الوردى إلى أقسام

أخرى بالمحطة بعد طلبة ذلك بمذكرة تفصلية .

- نلاحظ فى التقرير (صورة التقرير) المرفق أنه مصمم بصورة جيدة لقياس أداء العاملين بالمنشأة وأنه حتى إذا فرض وكان هناك محاباة فى الإدارة الأعلى ستقوم بالتدخل بالتعديل وذلك من حقها كتابته وإبداء الأسباب .

والمطلوب :

مناقشة هذه الحالة وبيان جوانب الضعف والقوة فى النظام الحالى لتقييم أداء العاملين .

هيئة كهرباء مصر منطقة كهرباء القنطرة

التقرير الدوري

من السنة من / / ١٩٩ لل / / ١٩٩

اسم العامل :	رقم العامل :
الوطنية :	المجموعة الوطنية :
الإدارة :	الإدارة العامة :
تاريخ الميلاد :	الموئل وتاريخ :
تاريخ التعيين :	الفترة المالية :
وتاريخ الحصول عليها / / ١٩	

بيانات أخرى :

١ - تدوين مدد الأجزاء الخسنة بدون مرتب أو الإعانات (بداية / نهاية)

٢ - تدوين حالة العامل (مجتهد) متقني - موقوف عن العمل - معامل بالقرار ١٩٩٢/١٩٥٩

كيفية إستيفاء النموذج

لاستيفاء التقرير المطلوب تقديمه نلتزم الخطوات التالية :-

تتفضل الحفاة بالرقم الموضح تحت البيان وهي

٣٠ / ٢١	٢٠ / ١١	١٠ / ١
---------	---------	--------

 بهذا الشكل ويتم التوقيع تحتها بعد كتابة الرقم المقترح .

لا يجوز قفل أكثر من عانة في المربع الثلاثي كما لا يجوز به التخط أو المسح فتكتب الدرجة المقترحة تحت المنصر بالأرقام والحروف كتابة ، التعليم بشئ ذلك حتى لا يعتبر التقرير ملغى .

بيانات القيادة يتم التأشير على الحفاة الحفاة بالصلاحيه بصلاحة (√) ولا تعمل إلا بالنسبة للعاملين شاغلين وظائف الفئة المالية .

١١٤٠ - ٢١٤٨

٨٤٠ - ١٩٤٤

العامل الذي كان بأجازة أو إجازة خلال فترة التفتيرو .
لا يجوز وضع أى علامات على تقريره ومؤشر عليه بذلك فقط .

تقرير مرتبة تكفيافية على النحو التالي :-

ممتاز إبتداء درجته من ٩١ حتى ١٠٠ درجة

جيد إبتداء درجته من ٧٦ حتى ٩٠ درجة

متوسط إبتداء درجته من ٥١ حتى ٧٥ درجة

ضعيف إبتداء درجته من ٥٠ فأقل

اصدارات المؤلف

- ١ - السلوك التنظيمي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ،
الطبعة الرابعة (١٩٩٣) .
- ٢ - إدارة المنظمات : اتجاه شرطى ، القاهرة ، دار
النهضة العربية ، الطبعة الثانية (١٩٩٣) .
- ٣ - إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار النهضة العربية
، الطبعة الثانية (١٩٩٣) .
- ٤ - الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة ، دار النهضة العربية
(١٩٩٣) .
- ٥ - قراءات فى السلوك التنظيمي ، القاهرة ، المركز
العربى (كيرام) ، (١٩٩٣) .

